

Formateurs internes à l'entreprise : perspective internationale, caractéristiques, modalités, stratégies, facteurs et retombées pour les employés et les employeurs au Québec

Rapport de recherche

Projet 8650-13531

Michel Lejeune

Normand Poulet

Amélie Bernier (sous la direction de)

Groupe de recherche Transpol

TELUQ | Université du Québec

Octobre 2015



Remerciements

Je tiens à remercier tous les membres de l'équipe de recherche pour leur travail soutenu, leur collaboration aux différentes étapes de ce projet, pour leurs commentaires constructifs et aussi pour la confiance accordée à la direction de ce projet de recherche. Je tiens aussi à remercier la Commission des partenaires du marché du travail et le Programme de subvention à la recherche appliquée pour son appui financier et son soutien à ce projet de recherche, notamment Mesdames Suzanne Lacroix, Suzanne Lefebvre et Monsieur Richard Legris pour le suivi de notre dossier et la collaboration dans les différentes étapes menant à la réalisation de ce rapport, ainsi que Madame Esther Lamontagne, analyste et Monsieur Jacques Pelletier, chef de la direction de la firme l'Observateur pour la réalisation de la collecte de données quantitatives. Je tiens aussi à remercier tous les répondants ayant collaboré à l'enquête téléphonique ainsi que les personnes ayant participé aux entrevues individuelles menant à la réalisation des études de cas. Merci pour votre temps, la générosité de vos propos et votre ouverture.

Amélie Bernier

Avant-propos

Notre groupe de recherche sur la **trans**formation du **travail**, des **âges** et des **politiques** publiques (Transpol) s'intéresse depuis plusieurs années à la formation en milieu de travail sous différents angles tels que : l'adéquation emploi et formation, l'accès à la formation, la concertation en milieu de travail, le transfert des compétences en milieu de travail, la reconnaissance des compétences, le vieillissement de la main-d'œuvre, les modèles nationaux de la qualification professionnelle et la question aussi de la reconnaissance des compétences des immigrants.

Le présent projet constituait pour nous une occasion de conjuguer nos expertises autour de cette problématique du formateur interne à l'entreprise. La notion de formateur interne touche en effet la question du travail et ses transformations profondes. Mentionnons par exemple les technologiques implantées dans les PME au Québec et qui imposent de nouvelles compétences que le formateur doit maîtriser et transmettre dans son milieu. La notion de formateur touche également la question des âges puisque le formateur dans les PME exerce souvent dans un contexte de départ à la retraite des experts. Il est aussi au cœur des politiques publiques au Québec, considérant notamment le *programme d'apprentissage en milieu de travail* (PAMT) développé par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) dans le cadre de la *Loi sur les compétences* (ou Loi du 1%) et toutes autres formes de régulation (CSST, salubrité alimentaire, etc.) ayant une incidence sur le travail et qui sont prises en charge par le formateur.

C'est à partir de ces trois axes de réflexion que nous avons proposé à la Commission des partenaires du marché du travail d'approfondir la question du formateur interne à travers une démarche méthodologique mixte (qualitative et quantitative). Voici donc le rapport de l'équipe de recherche de Transpol. Nous espérons que ce rapport retiendra l'attention de ceux et celles qui s'intéressent aux formateurs internes au sein des PME au Québec et aux métiers

Sous la direction de :

Amélie Bernier, professeure et directrice du projet
TÉLUQ | Université du Québec

Ont collaboré à la réalisation :

Michel Lejeune, professionnel de recherche
TÉLUQ | Université du Québec
Collecte de données qualitatives, rédaction de la revue de littérature internationale, rédaction des études de cas et analyse des conventions collectives

Normand Poulet, professionnel de recherche
TÉLUQ | Université du Québec
Construction des outils de collecte de données quantitatives, construction de la banque de données, analyse des résultats quantitatifs et commentaires concernant l'analyse des résultats

Bibiana Pulido, auxiliaire de recherche
TÉLUQ | Université du Québec
Collecte de données qualitatives pour deux études de cas

Alexis Mathieu, stagiaire de recherche
École Polytechnique de Montréal
Revue de littérature internationale

Pour tout renseignement concernant le contenu de ce rapport de recherche, s'adresser à :

Amélie Bernier, professeure
École des sciences de l'administration
TÉLUQ | Université du Québec
5800, rue Saint-Denis
Montréal (Québec) H2S 3L5
Bureau 12.082, 12^e étage
Téléphone : 514-843-2015, poste 2977
amelie.bernier@teluq.ca
Groupe de recherche Transpol : www.transpol.org

Cette recherche a été financée dans le cadre du Programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA) de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) par le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO).

Table des matières

.....	1
Remerciements	2
Avant-propos	3
Introduction.....	11
Chapitre 1 – Recension des écrits internationaux.....	13
Perspective européenne.....	14
L’Allemagne	16
La France.....	19
Le Royaume-Uni.....	22
Chapitre 2 - Méthodologie	25
Le cadre conceptuel.....	26
2.1 La partie qualitative	28
2.1.1 Préparation des études de cas	28
Guides d’entrevue	28
Secteurs industriels étudiés	31
2.1.1 L’analyse de contenu	32
2.2 La partie quantitative.....	34
2.2.1 Contexte de l’enquête	34
Déroulement de l’enquête	36
Caractéristiques de l’échantillon	37
Secteur.....	37
Région.....	38
Taille de l’établissement.....	39
Assujettissement à la «Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre ».	40

Chapitre 3 – La réalité du formateur interne du point de vue quantitatif.....	42
3.1 Le secteur d'activités	42
3.1.1 L'agrégat manu-mines.....	42
Les caractéristiques de la présence des formateurs	42
Les outils utilisés par les formateurs internes.....	43
Le climat de travail dans lequel exercent les formateurs internes et la présence syndicale.....	44
Le processus et les critères de sélection du formateur interne.....	44
Les activités du formateur interne	45
L'évaluation des apprentissages et les moyens utilisés	47
L'évaluation et la reconnaissance du formateur interne	47
3.1.2 Le secteur des services	47
Les caractéristiques de la présence des formateurs	47
Les outils utilisés par les formateurs internes.....	48
Le climat de travail dans lequel exercent les formateurs internes et la présence syndicale.....	49
Le processus et les critères de sélection du formateur interne	49
La formation du formateur interne	50
L'évaluation et la reconnaissance du formateur interne	52
3.2 Les réalités du formateur interne selon la dynamique de formation en milieu de travail	53
3.2.1 Le contexte caractérisé par la rareté de la main-d'œuvre qualifiée	53
Les caractéristiques de la présence des formateurs	53
Le climat de travail dans lequel exercent les formateurs internes et la présence syndicale.....	54
Le processus et les critères de sélection du formateur interne	55
Les activités du formateur interne	56
Les responsabilités des formateurs internes	57
L'évaluation des apprentis après la formation.....	58
L'évaluation et la reconnaissance du formateur interne	58

3.2.2 Le contexte caractérisé par l'organisation du travail visant l'amélioration continue.....	59
Les caractéristiques de la présence des formateurs	59
Les outils utilisés par les formateurs internes.....	60
Le climat dans lequel exercent les formateurs internes et la présence syndicale.....	60
Le processus et les critères de sélection du formateur interne	61
Les activités du formateur interne	62
Les responsabilités des formateurs internes	63
L'évaluation des apprentissages et les moyens utilisés	63
L'évaluation et la reconnaissance du formateur interne	64
3.2.3 Le contexte caractérisé par l'utilisation de la technologie.....	64
Les caractéristiques de la présence des formateurs	64
Les outils utilisés par les formateurs internes.....	65
Le climat de travail dans lequel exercent les formateurs internes et la présence syndicale.....	66
Le processus et les critères de sélection du formateur interne.....	66
Les activités du formateur interne	67
L'évaluation des apprentissages et les moyens utilisés	69
L'évaluation et la reconnaissance du formateur interne	69
Chapitre 4 – La réalité du formateur interne du point de vue qualitatif : une analyse transversale des études de cas.....	70
4.1 D'où vient le formateur ?.....	70
4.2 Qui forme le formateur ?.....	71
4.3 L'expérience du formateur	71
4.4 La compétence du formateur ?	72
4.5 Les bonnes pratiques identifiées	72
4.6 La présence d'un cadre de régulation	73
4.7 Les obstacles rencontrés par le formateur	74

4.8 Le rôle essentiel du formateur	75
Chapitre 5 – Analyse des conventions collectives.....	76
Chapitre 6 – Conclusion.....	79
Annexe I – Questionnaire d’enquête	80
Annexe II – Secteurs industriels	81
Annexe III – Guides d’entrevue	87
Annexe IV – Résultats quantitatifs	88
Annexe V – Études de cas.....	142
CAS 1 : SCIAN 332 - Fabrication de produits métalliques.....	143
L’entreprise	143
L’étude de cas.....	144
CAS 2 : SCIAN 331 - Première transformation des métaux	152
L’entreprise	152
L’étude de cas.....	153
CAS 3 : SCIAN 332 - Fabrication de produits métalliques.....	161
L’entreprise	161
L’étude de cas.....	162
CAS 4 : SCIAN 326 - Produits en caoutchouc et en plastique	169
L’entreprise	169
L’étude de cas.....	170
CAS 5 : SCIAN 331 - Première transformation des métaux	177
L’entreprise	177
L’étude de cas.....	178
CAS 6 : SCIAN 445 - Boulangerie pâtisserie	184
L’entreprise	184
L’étude de cas.....	185

Figure 2 : Les niveaux de transfert des compétences	187
CAS 7 : SCIAN 445 - Magasin d'alimentation	191
L'entreprise	191
L'étude de cas.....	192
CAS 8 : SCIAN 813 - Économie sociale et action communautaire	198
L'entreprise	198
L'étude de cas.....	198
CAS 9 : SCIAN 322 - Fabrication du papier	205
L'entreprise	205
L'étude de cas.....	206
CAS 10 : SCIAN 611 - Services d'enseignement	213
L'entreprise	213
L'étude de cas.....	214
CAS 11 : SCIAN 331 - Fonderie	219
L'entreprise	219
L'étude de cas.....	220
CAS 12 : SCIAN 322 - Fabrication du papier	228
L'entreprise	228
L'étude de cas.....	228
Bibliographie	237

Introduction

Le présent projet de recherche a pour objectif de documenter et de mieux comprendre la problématique du formateur interne à l'entreprise dans les PME de l'agrégat sectoriel appelé *manu-mines*¹ et du secteur des services au Québec.²

Le formateur (ou « compagnon ») est un pilier du *programme d'apprentissage en milieu de travail* (PAMT) développé par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) dans le cadre de la *Loi sur les compétences* (ou Loi du 1%). Le PAMT met en valeur le rôle du compagnon en regard de ses stratégies de formation structurée menant à une certification des compétences reconnues par l'État (CPMT, 2008). Nous constatons toutefois que le formateur, officiellement reconnu ou non dans les PME au Québec, reste peu étudié en ce qui concerne ses expériences, les caractéristiques du milieu dans lequel il intervient et ses retombées pour l'entreprise. Nous avons alors examiné en profondeur la problématique du formateur interne à l'entreprise à partir d'une démarche qualitative (12 études de cas) et quantitative (un sondage) dans des secteurs d'activités ciblés par l'intensité des efforts en formation à l'interne.

Les résultats de l'étude sont présentés en six sections. Nous abordons dans la première section la notion de formateur interne à travers la documentation européenne. Nous portons une attention particulière à l'Allemagne, au Royaume-Uni et à la France du fait que ces pays se démarquent par rapport à la formation en milieu de travail et au rôle du formateur. La deuxième section s'arrête à la méthodologie suivie pour la collecte de données. Elle décrit la démarche méthodologique adoptée pour la collecte et l'analyse des données qualitatives et quantitatives. La troisième section aborde la réalité du formateur du point de vue quantitatif, à partir des résultats d'un sondage réalisé auprès d'employeurs provenant des secteurs enquêtés.³ La quatrième section détaille la réalité du formateur interne du point de vue qualitatif. Nous

¹ Nous avons intégré dans un même groupe sectoriel, appelé « manu-mines », les activités se rapportant à l'industrie minière et au secteur manufacturier.

² Secteurs enquêtés par sondage : Extraction minière et exploitation en carrière (sauf l'extraction de pétrole et de gaz) (212), Activités de soutien à l'extraction minière, pétrolière et gazière (213), Fabrication (31-33), Transport par camion (484), Laboratoires d'essai (541380), Recherche et développement en sciences physiques, en génie et en sciences de la vie (541710), Services d'emballage et d'étiquetage (561910), Tous les autres services de soutien (561990), Services de soins de santé à domicile (621610), Services d'ambulance (sauf les services d'ambulance aérienne) (621911). Secteurs étudiés lors des études de cas : Fabrication (31-33), Commerce de détail (44-45) et Services d'enseignement (61).

³ Voir notes 1 et 2 pour l'explication des secteurs à l'étude et la référence à l'agrégat sectoriel « manu-mines ».

décrivons dans cette section l'origine du formateur, sa formation, ses expériences, ses compétences et ses bonnes pratiques, sa problématique et son rôle au sein de l'organisation. La section qui suit présente les résultats d'une analyse des conventions collectives en regard du formateur interne et de ses droits et privilège négociés. Enfin la dernière section fait la synthèse des résultats et nos conclusions. Le questionnaire, les guides d'entrevue, l'ensemble des données quantitatives et les 12 études de cas sont présentés en annexe du présent rapport.

Chapitre 1 – Recension des écrits internationaux

La documentation nous révèle que la notion de formateur interne à l'entreprise est caractérisée par la diversité. Le sens que prend cette notion, tout comme sa terminologie change selon le pays, selon la présence ou non d'une structure formelle de développement et de reconnaissance des compétences en milieu de travail, selon la taille de l'organisation. La notion de formateur est parfois définie de manière très étendue, en référence aux intervenants externes à l'entreprise qui pourraient dépendre d'organismes de formation privés ou publics. Elle est aussi définie de manière plus spécifique à l'entreprise, en regard par exemple d'un cadre de qualification⁴ ou encore, sans aucun statut formel ni qualification reconnue par l'État ou par toute structure formelle de régulation. En Europe par exemple, le formateur est désigné comme un tuteur qui œuvre dans des centres d'orientations professionnelles qui sont externes à l'entreprise (Leney et *al.*, 2005). Le formateur européen est aussi un coordonnateur de formation, un maître de stage ou encore, un « référent » chargé de suivre l'intégration professionnelle de jeunes salariés précarisés (Grifnée et Lawinski, 2007). Il peut s'agir aussi d'un superviseur à qui l'on confère le titre de « coach » dans le développement des compétences en milieu de travail ou encore, le titre de « mentor » lorsqu'il intervient dans l'intégration des nouveaux employés dans l'entreprise (Talavera et *al.*, 2007). En France, le tuteur est plutôt un employé à qui revient la responsabilité de la formation du personnel. On retrouve aussi dans ce pays le maître d'apprentissage qui s'apparente au formateur interne, mais qui est régulé par le Code du travail du pays, dans le cadre d'un contrat d'apprentissage⁵. En Allemagne et en Suisse, le terme tuteur n'existe pas. On renvoie que très rarement au mentor, au coordonnateur de formation, au maître de stage, au parrain même comme équivalent au formateur. En Belgique, on utilise le terme « responsable de la formation pratique » pour signifier le tuteur qui encadre les apprentis et les stagiaires en entreprise, un certain rapprochement avec les définitions allemande et suisse. On utilise aussi en Belgique le terme « parrain » pour insister sur l'accompagnement des apprentis en milieu de travail. En Italie, le terme tuteur renvoie autant au formateur interne à l'entreprise qu'au formateur qui œuvre dans

4 Le cas par exemple du programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) au Québec.

5 Le contrat d'apprentissage est une entente légale entre un jeune apprenti et une entreprise, dans le cadre de l'apprentissage d'un métier par l'alternance.

des centres de formation (Grifnée et Lawinski, 2007). Autant de termes, de concepts, de contextes que de manières de concevoir la formation en milieu de travail⁶.

Pour mieux saisir alors les caractéristiques du formateur interne, nous avons abordé la recension de la documentation en considérant tous les intervenants formateurs au sein de l'entreprise, le but étant de décrire les caractéristiques du formateur interne à l'entreprise. Considérant l'existence de particularités nationales et culturelles très significatives dans la reconnaissance des qualifications et des compétences de la main-d'œuvre (voir Lejeune et Bernier, 2014), nous avons documenté la notion de formateur interne en référence au modèle communautaire européen. Nous portons par ailleurs notre attention sur l'Allemagne, la France et le Royaume-Uni pour leurs particularités⁷.

Perspective européenne

Le formateur interne occupe une place de plus en plus importante dans l'échiquier européen. Il est considéré par les partenaires sociaux européens comme un acteur essentiel au développement des compétences en milieu de travail (Cedefop, 2012). On admet également que le formateur contribue à l'employabilité de la main-d'œuvre peu qualifiée (Commission européenne, 2012). Kirpal et Tutschner (2008) parlent même d'un changement de paradigme dans les entreprises européennes par rapport au rôle du formateur. Plutôt que de définir le formateur par rapport à son expertise du métier, il apparaît maintenant dans les entreprises européennes comme un « facilitateur », un « accompagnateur » voire même un « coach » qui contribue à l'innovation en milieu de travail. Cependant, les auteurs rappellent que dans la plupart des pays européens, le formateur interne peut exercer sans aucune certification officielle, pourvu qu'ils aient une expérience pertinente et de l'ancienneté dans l'entreprise.

⁶ Le peu d'importance que les entreprises accordent aux structures formelles de certification des compétences et l'absence de règles formelles, de législation ou d'encadrement national expliqueraient cette diversité (Leney et al., 2005). Les entreprises qui portent peu d'intérêt à l'endroit des structures formelles de qualification professionnelle accorderaient au contraire une plus grande importance aux formateurs internes à l'entreprise pour le développement de leurs mains-d'œuvre (Steedman, 2006).

⁷ Mentionnons également le modèle *étatsunien* qui laisse les entreprises et les institutions s'autoréguler en matière de développement des compétences (Lejeune, 2013). Toute intervention de l'État fédéral est perçue comme une atteinte à la liberté individuelle (Allum, 2007). Il y a donc peu de lois fédérales ou de cadres nationaux qui régulent le formateur interne et le gouvernement se contente de faire des recommandations qui n'engagent pas les partenaires sociaux (employeurs, syndicats, éducation, etc.), ni les formateurs en milieu de travail. Par conséquent, le formateur interne américain aura sans doute ses propres caractéristiques, ses propres pratiques et problématiques, portées par un système de certification privé et régulé par le marché. Certains États (ex. : le Texas) se sont toutefois dotés d'un cadre national (étatique ou fédéral), pour certains secteurs économiques, à l'image de la CPMT (Lejeune, 2008).

Il ressort toutefois que les dirigeants d'entreprises européennes s'avèrent de plus en plus sensibles aux retombées positives de la certification des formateurs pour la performance de l'entreprise. On observe également dans les pays une plus grande ouverture des organismes de certification à l'égard de la reconnaissance officielle des acquis de l'expérience. La question de la certification des compétences est cruciale principalement dans les grandes entreprises européennes, alors que les PME ont tendance à s'organiser autour de mutuelle de formation à des fins de partages des ressources en formation (Cedefop, 2012). Les entreprises européennes ont tendance aussi à délaisser les pratiques de formation formelles, au profit de pratiques plus informelles, comme le jumelage et l'apprentissage sur le tas. Lorsqu'il s'agit de la haute qualification, les entreprises européennes réfèrent plutôt à des formateurs externes certifiés. On relève également dans la documentation un mouvement vers la régulation de la qualité du travail du formateur à partir d'organismes externes dédiés, à l'image par exemple du Royaume-Uni, la Finlande, le Danemark et l'Autriche (Cedefop, 2013).

Une autre tendance observée dans les entreprises européennes consiste à renforcer l'offre de formation promue par l'éducation des adultes afin de mieux répondre aux demandes du milieu, le cas par exemple de l'Autriche, de l'Allemagne et la Suède (Cedefop, 2013). On tend également à renforcer les dispositifs nationaux de qualification professionnelle afin d'améliorer la certification des formateurs. Des pays comme la Finlande, la Roumanie, l'Espagne et la Suède ont pris cette direction. D'autres pays comme la Belgique et la Turquie ont adopté les principes de la reconnaissance des acquis de l'expérience et des compétences afin de favoriser la certification des compétences des formateurs internes. Cette tendance correspond au modèle français et finlandais en matière de validation des acquis de l'expérience. On assiste également en Suède à une recrudescence de l'apprentissage en milieu de travail par compagnonnage. Le gouvernement suédois finance d'ailleurs d'importants projets des partenariats sociaux (entreprise / éducation) dans le but d'identifier les difficultés que rencontrent les formateurs en entreprise (Cedefop, 2013). À cet effet, plusieurs variables sont mentionnées dans la documentation pour comprendre le contexte dans lequel exerce le formateur. Mentionnons par exemple l'impact de la taille de l'entreprise sur la reconnaissance du formateur interne. Plus l'entreprise est de grande taille, plus elle est en moyen d'offrir des ressources, et plus aussi elle tend à reconnaître plus aisément le formateur interne (Hippach- Schneider et al., 2007). La présence dans le pays d'une structure formelle ou d'un cadre national de certification serait favorable au formateur (Leney et al., 2005). On mentionne également que l'implication des employeurs et des salariés dans la formation en milieu de travail est un facteur de succès (Rigby et Sanchis, 2006). Pensons également au climat favorable à l'apprentissage (Zaoré, 2007) ainsi

qu'aux conditions dans lesquelles exerce le formateur au sein de l'entreprise : formateur à plein temps, à temps partiel, interventions ponctuelles, ad hoc (Cedefop, 2008). Selon le Cedefop (2011), le superviseur joue un rôle déterminant en ce qui a trait au formateur interne à l'entreprise. C'est lui qui est de premier plan pour fournir un encadrement au formateur, des ressources matérielles et du temps. En contrepartie, Kirpal et Tutschner (2008) précisent que la plus grande difficulté que rencontrent les formateurs européens est le fait que la plupart d'entre eux ne sont pas officiellement reconnus par l'entreprise et la plupart des postes de formateur sont précaires. Cette difficulté aurait pour conséquence une forme de détachement identitaire des employés vis-à-vis de la formation en milieu de travail. Les auteurs mentionnent que les formateurs européens se perçoivent comme étant des employés ordinaires pour qui la formation reste une tâche comme les autres. Les entreprises européennes fournissent généralement peu de soutien à la formation en milieu de travail.

Dans ce contexte, nous relevons trois principaux pays européens qui se démarquent selon ses politiques, ses stratégies ou ses structures en regard du formateur interne : l'Allemagne avec son système de formation professionnelle par alternance, la France avec sa culture du diplôme et la validation des acquis de l'expérience et enfin le Royaume-Uni qui se différencie par ses systèmes d'évaluation des apprentissages en milieu de travail fondés sur le résultat et de régulations externes.

L'Allemagne

Le terme « formateur » en Allemagne réfère à tous les acteurs internes ou externes à l'entreprise qui participent à la formation en milieu de travail (Chiousse, 2001), dans le cadre notamment du système « dual » d'apprentissage par alternance. Le système « dual » témoigne d'une longue tradition en Allemagne en matière de formation professionnelle et d'une concertation soutenue des partenaires sociaux (État, Länder, employeurs et syndicats) autour de l'importance du formateur interne. Le terme « formateur d'entreprise » (ou « *meister* ») est utilisé afin d'insister sur la maîtrise du métier. Il met aussi en évidence la capacité du formateur à transmettre son expertise en milieu de travail, considérant les caractéristiques du métier et des exigences du milieu (Grinée et Lawinski, 2007). Nous retrouvons d'ailleurs dans les entreprises allemandes trois types de formateurs. Il y a l'employé qui intervient en formation sur demande, en même temps qu'il occupe son poste de travail ; l'employé qui est temporairement libéré pour s'occuper de la formation à plein temps et l'employé officiellement attitré à plein temps au poste de formateur dans l'entreprise (Kispal et Tutschener, 2008).

Dans les PME allemandes, le formateur exerce surtout de manière informelle et ponctuelle, contrairement aux entreprises de grande taille où le formateur est davantage reconnu (Hippach-Schneider et coll., 2007). Le formateur typique serait celui qui assume des fonctions de formation en même temps que ses tâches courantes (Chiousse, 2001). Il agit alors à titre de facilitateur (ou d'accompagnateur), veillant entre autres à l'intégration professionnelle de nouveaux employés de métier. Il fournit à l'apprenti du temps, de l'espace et des ressources matérielles afin de faciliter son développement professionnel, éventuellement de certifier ses compétences. Il se distingue dans son milieu de travail du fait qu'il possède une maîtrise approfondie du métier et une compréhension éprouvée de sa situation de travail (Cedefop, 2012).

Bien que les politiques publiques du pays en matière de formation professionnelle soient fortement décentralisées, l'État fédéral intervient parfois par des lois et des règlements dans le but de favoriser le développement des compétences en milieu de travail. En 2005 par exemple, le gouvernement fédéral vota une nouvelle loi (*Vocational Training Act - Berufsbildungsgesetz*⁸) qui propose entre autres aux formateurs une qualification uniforme qui s'étend à l'échelle du pays. Cette qualification comporte trois niveaux de compétence. Une certification de base qui s'adresse aux salariés qui forment des apprentis dans le cadre du système «dual». Cette certification découle d'un décret sur les qualifications des formateurs (l'AEVO - « *Ausbilder-Eignungs-Verordnung* ») qui rend les conditions d'accès à la profession de formateur uniformes, selon qu'il s'agit d'un formateur externe (d'un centre de formation) ou interne à l'entreprise. Il y a ensuite le niveau intermédiaire qui recouvre les compétences pédagogiques dans l'optique de l'éducation tout au long de la vie. Il s'agit d'une certification qui est sous la responsabilité de la formation professionnelle et continue («*Geprüfter Ausund Weiterbildungspädagoge*» - CVET). Enfin la certification de haut niveau, spécialisée en ingénierie de la formation, en évaluation des compétences et en accompagnement. Ce système pose les balises de la compétence pour les formateurs, les employeurs et les institutions professionnelles qui prévoient investir dans le développement des compétences de la main-d'œuvre. Il fait consensus entre les partenaires sociaux (Cedefop, 2013)⁹.

Les compétences qui sont habituellement recherchées chez les formateurs dans les entreprises allemandes sont surtout d'ordre relationnel et pédagogique. Selon le métier, les compétences techniques et l'expérience viendraient généralement en second (Kispal et Tutschener, 2008). Chez le formateur

8 Federal Law Gazette [BGBl.], Part I, p. 931.

9 Qui s'inscrit dans le programme de coopération Léonardo da Vinci sur la reconnaissance mutuelle des qualifications à l'échelle de l'Union européenne.

hautement qualifié, les compétences attendues sont plus compliquées, plus exigeantes en matière de pédagogie (Cedefop, 2013). On renvoie par exemple à la maîtrise des processus de base en formation professionnelle, dont notamment l'orientation professionnelle, la planification et la gestion de la formation. Le formateur hautement qualifié doit aussi maîtriser les principes de l'ingénierie de la formation, ceux de la gestion de la qualité dans le secteur des métiers et les principes de l'évaluation des compétences. Il doit souvent agir à titre de conseiller et de soutien psychologique aux apprentis (stagiaires). Enfin, le formateur hautement qualifié saura intervenir en situation de tutorat en ligne et développer du matériel de formation sophistiqué (Cedefop, 2013).

L'offre de formation des formateurs est généralement confiée à des centres de formation professionnelle officiellement reconnus ou encore, à des chambres de commerce et de l'industrie. La certification du formateur est obtenue sur la base d'examens qui sont administrés par les chambres de commerce et de l'industrie (« *Industrie-und Handelskammer* »). La compétence du formateur dépend d'un test écrit, de l'évaluation d'un portfolio, d'une entrevue de validation avec des experts du métier et d'une présentation orale. Plusieurs chambres de commerce régionales et des centres de formation offrent des programmes de formation pour aider les candidats à se préparer à l'examen (Cedefop, 2013). Mentionnons par ailleurs que les entreprises ne sont pas tenues d'investir en formation ni de prendre en charge les frais de formation des formateurs. Tout se passe principalement au niveau des conventions collectives locales et de branches professionnelles. C'est d'ailleurs les branches professionnelles qui négocient les conditions de travail à l'intention du formateur interne¹⁰. La forte centralisation du syndicalisme et l'absence d'intervention de l'État auraient pour conséquence une plus grande transparence et une implication substantielle des acteurs sociaux dans la formation en milieu de travail.

La documentation révèle par ailleurs que la valeur du formateur dans les PME allemandes s'accroît au moment où de nouvelles problématiques de main-d'œuvre apparaissent. Pensons par exemple à l'intégration des travailleurs immigrants, au départ à la retraite des experts dans les usines et à la pénurie de travailleurs qualifiés (Cedefop, 2013). C'est d'ailleurs dans ce contexte que la certification des compétences du formateur en Allemagne est ouverte à la reconnaissance des acquis de l'expérience et des compétences. Le formateur peut demander à l'organisme qui offre une certification une exemption partielle de formation sur la base de ses acquis de l'expérience. Lorsque cette certification s'inscrit dans le

10 Les partenaires sociaux contribuent dans une sorte fonds de formation qui touche le formateur interne.

cadre de l'éducation formelle elle repose généralement sur des garanties de qualité. Cette certification peut alors donner accès à l'individu à l'éducation continue, lui permettre d'obtenir un emploi ou encore, d'être officiellement reconnu dans son milieu en tant que formateur. Parmi les innovations qui sont relevées dans la documentation, on renvoie à une base documentaire accessible en ligne et qui assure l'accès aux connaissances en formation et en évaluation des compétences. On mentionne également l'organisation de communautés de pratique d'envergure internationale à l'intention des formateurs. On propose enfin un service d'apprentissage en ligne à l'intention des formateurs internes, sur la base de séminaires virtuels (Cedefop, 2013)¹¹.

La France

La France se caractérise par sa culture du diplôme (Kirpal et Tutschner, 2008), l'importance que les partenaires sociaux accordent à la reconnaissance des acquis et des compétences des formateurs et la recrudescence du compagnonnage en milieu de travail (Cedefop, 2012). Les entreprises françaises forment généralement leurs salariés dans le cadre des conventions collectives (locales ou de branche) et de leurs dispositions légales. On remarque aussi de plus en plus de firmes privées qui offrent aux formateurs internes des formations de courtes durées à des fins de professionnalisation¹².

Le formateur dans les entreprises françaises n'a pas forcément de certification ni de qualification officielle. On le choisit en fonction de ses compétences et de son expérience du métier. Il s'agit le plus souvent de salariés volontaires qui peaufineront leurs compétences en formation auprès de l'éducation permanente ou encore, auprès d'organismes spécialisés en formation de formateur. On relève d'ailleurs trois types de formateurs dans les entreprises françaises. Il y a les formateurs qui sont formellement reconnus comme tels et qui exercent dans des grandes entreprises qui ont un département de formation. Il y a ensuite le formateur qui exerce en collaboration avec une firme externe à l'entreprise. Et enfin, le formateur interne qui n'est pas reconnu comme tel par l'entreprise, qui est un salarié de l'entreprise. Il pourrait s'agir d'un employé qui occupe un poste de gestion, tout comme un employé qui occupe un poste de soutien

11 Le BDVT («Der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches») est une association professionnelle de formateurs qui chapeaute un réseau comprenant 17 firmes privées de formation de formateurs. Le BDVT fut établi en 2010 afin d'assurer la qualité et l'uniformité dans le domaine de la formation de formateur. Le BDVT propose une série de référentiels de compétences qui permettent de connaître les exigences occupationnelles en matière de formation en Allemagne. Il donne aussi une référence aux entreprises qui veulent recruter un formateur interne. Ce sont des référentiels de compétences qui sont constamment remis à niveau.

12 Le Centre Inffo offre par exemple de courtes formations pour le formateur qui souhaite mettre à jour ses compétences en animation de formation, en ingénierie de la formation ou simplement pour connaître les nouvelles tendances en matière de formation en milieu de travail.

technique, au bureau des méthodes par exemple. Seuls les formateurs qui exercent dans de très grandes entreprises sont officiellement reconnus par l'employeur. Ce sont surtout des formateurs externes qui prédominent en nombre dans les entreprises françaises. Ils sont choisis sur la base de leur qualification, leur compétence, leur expérience et leur crédibilité dans un secteur donné. Ils exercent aussi de toute sorte de façon.

On renvoie aussi dans les entreprises françaises au « maître d'apprentissage », c'est-à-dire au salarié (parfois un chef d'entreprise) qui est choisi pour son expérience et sa qualification. Il aura toutefois un statut particulier du fait qu'il est régulé par le Code du travail français (art. L117.4), dans le cadre d'un contrat d'apprentissage qui dresse les conditions de sa qualification et de son exercice¹³. Le maître d'apprentissage doit posséder un titre ou une certification au moins équivalente à celle pour laquelle il forme l'apprenti. Il peut aussi exercer sur la base d'une expérience pertinente d'au moins deux années. Le maître d'apprentissage est généralement en lien avec un centre de formation d'apprentis (CFA)¹⁴.

On utilise aussi en France le terme « tuteur » pour désigner le salarié volontaire qui est désigné par l'employeur pour développer les apprentis. Le tuteur n'a pas de statut officiel ni d'exigences auxquelles il doit se soumettre en matière de qualification (Cedefop, 2008). Il intervient dans le cadre d'un contrat de professionnalisation¹⁵ ou, en période de professionnalisation d'un salarié en contrat d'insertion sociale¹⁶. Son rôle est de faciliter le déroulement du parcours de professionnalisation et l'acquisition de la qualification. Le tuteur est donc un salarié qui intervient en marge de sa fonction habituelle. Il est choisi en fonction de son expérience professionnelle¹⁷.

Parmi les principaux organismes officiellement reconnus en matière de formation et de certification du formateur, l'Association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA)¹⁸ est sans doute un des plus

13 En effet, la France est caractérisée par une très importante présence institutionnelle dans la problématique de la formation professionnelle, par ses lois et décrets, repris par les partenaires sociaux sous la forme d'accords de branche.

14 <http://www.education.gouv.fr/cid216/le-centre-de-formation-d-apprentis-c.f.a.html>

15 Le contrat de professionnalisation permet à un salarié d'accéder à une certification officiellement reconnue, selon le répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Il est fondé sur l'alternance de périodes de pratique en entreprise et de périodes de formation théorique en lien avec un centre de formation ou encore, par l'entreprise si elle possède un service de formation agréé.

16 Le contrat d'insertion dans la vie sociale est un autre dispositif destiné à l'intégration professionnelle des jeunes de 16 à 25 ans qui rencontrent des difficultés particulières d'insertion professionnelle.

17 Les pouvoirs publics incitent fortement les employeurs à faciliter la formation des tuteurs.

18 <http://www.afpa.fr>

importants organismes. L'AFPA¹⁹ est sous l'égide du Ministère du Travail. Elle propose une certification nationale spécifique au formateur, dans l'optique de l'éducation tout au long de la vie. Un formateur peut obtenir une certification spécialisée suite à une formation donnée par l'AFPA ou encore, sur la base de la validation de ses acquis de l'expérience (Cedefop, 2008). Le formateur potentiel doit préparer un «portefeuille²⁰» de ses réalisations qu'il défendra devant un jury de validation. Le jury décide alors de reconnaître l'expérience du formateur, sur une base partielle ou complète, selon le niveau d'expertise du formateur. Toute activité bénévole est prise en considération. Dans le cas de validation partielle, le jury de validation indique les compétences que le formateur doit acquérir.

Un autre organisme en lien avec le formateur est le GRETA²¹. Il s'agit d'un service public de formation des formateurs reposant sur une structure nationale et locale qui organise des formations pour adultes dans le secteur des métiers. Le GRETA agit en partenariat avec les branches professionnelles notamment pour l'offre de formation régionale (Cedefop, 2008). D'autres organismes sans but lucratif offrent aussi des formations aux formateurs. Les Centres de formation des apprentis du bâtiment et des travaux publics (CFA-BTP), la Fédération nationale compagnonnique des métiers du bâtiment (FNCMB) et le réseau des Centres de formation en entreprise (CCCA-BTP) en sont des exemples. La formation de formateurs est financée par les entreprises, en lien avec l'OPACA²² qui est un organisme paritaire collecteur agréé de fonds, à l'image d'Emploi Québec avec sa loi du 1%.

En France donc, le formateur interne n'est tenu à aucune exigence légale en matière de qualification. Aucune formation ni certification n'est requise afin d'exercer comme formateur dans une entreprise. Les formateurs sont sélectionnés en fonction de leurs compétences et les besoins de l'entreprise. Ils ont toutefois à leur disposition de multiples dispositifs nationaux de professionnalisation. La reconnaissance

19 <http://www.afpa.fr>

20 Ou portfolio.

21 Acronyme pour regroupement d'établissements publics de formation et de certification. <http://www.education.gouv.fr/cid261/les-greta.html>

22 Les pouvoirs publics autorisent l'OPCA à gérer les contributions financières obligatoires des entreprises relevant d'une branche professionnelle donnée. La loi oblige les entreprises à contribuer financièrement en formation à partir de dispositifs comme le plan de formation, les interventions touchant la professionnalisation, l'accès au congé individuel de formation, au droit individuel à la formation (le DIF) et le contrat de travail, le bilan de compétences et la validation des acquis de l'expérience (VAE). La contribution des employeurs varie selon les accords de branche et la masse salariale de l'entreprise : 0,55 % de la masse salariale pour les entreprises de moins de 10 salariés, 1,6% pour les entreprises de 20 salariés ou plus. Les fonds accumulés servent à couvrir les dépenses de formation de l'entreprise qui en fait la demande à l'OPCA. Si l'entreprise n'utilise pas ses fonds, l'OPCA pourra les utiliser pour d'autres entreprises.

des acquis de l'expérience du formateur (ou la VAE) constitue d'ailleurs l'une des principales caractéristiques du modèle français en regard du formateur interne.

Le Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, on désigne généralement le formateur interne par le terme « *trainer* » (EuroTrainer, 2008). Lorsqu'il s'agit d'un salarié certifié dans le domaine de la formation en milieu de travail, on renvoie au système national de classification des métiers (National Occupational Standards - NOS)²³, au cadre national de qualification professionnelle (National Vocational Qualification - NVQ) et au Sector Skills Councils (SSC) qui est un consortium d'employeurs qui soutiennent le développement de l'emploi et des compétences de la main-d'œuvre. On compte dix-neuf SSC qui sont fédérés par une commission (« UK Commission for Employment and Skills (UKCES) ») qui recouvre l'Angleterre, l'Écosse et le Pays de Galles. Les politiques publiques en matière d'apprentissage en milieu de travail tracent les contours de la profession de formateur²⁴ (Kirpal et Tutschener, 2008). Elles sont décentralisées au niveau du «Skills Funding Agency» qui est l'organisme qui finance des projets de formation dans le secteur de l'éducation professionnelle. Un exemple de politique en matière de formation professionnelle se rapporte à l'adoption en 2003 d'une loi ²⁵ qui détermine les droits et les obligations des délégués syndicaux chargés de la formation en milieu de travail. Cette loi fournit un cadre de référence aux délégués syndicaux en matière de développement des compétences en milieu de travail. Le délégué devient le représentant officiel des intérêts des employés en matière de compétences (Rigby et Sanchis, 2006).

Or, le Royaume-Uni se distingue d'autres pays européens du fait qu'il abrite de nombreux organismes privés de régulation des pratiques de formation dans les entreprises. Ce sont essentiellement des évaluateurs externes et qualifiés qui auront la charge d'organiser et de réaliser les certifications, dans l'optique également de la validation des acquis de l'expérience et des compétences (Cedefop, 2010). Les certifications les plus fréquentes chez les formateurs internes proviennent du «*Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*²⁶» qui est un organisme professionnel en ressources humaines.

23 Sous la rubrique « Teaching Professionals » : <http://nos.ukces.org.uk/Pages/index.aspx>

24 On mentionne que les formateurs internes à l'entreprise ayant une certification régulée par le UKCES seraient en compétition avec les formateurs externes à l'entreprise qui exercent au sein de firmes de consultants en formation.

25 Union learning representative.

26 <http://www.cipd.co.uk>

Malgré la présence dans ce pays d'une imposante culture de régulation de la qualification, le formateur interne exerce son métier en toute liberté, sans aucune contrainte pédagogique issue par exemple d'un organisme régulateur externe. C'est le résultat de l'apprentissage qui est régulé par les organismes et non les pratiques du formateur. Le type de compétences recherché chez le formateur concerne la capacité d'**expliquer** des contenus, des procédures, des processus, des compétences en situation de travail, de **comprendre** les procédures d'évaluation en milieu de travail, la gestion de conflits, d'assurer le suivi de la formation, accompagner les apprentis et d'assurer la qualité du travail. Il doit également **démontrer** objectivement (en situation d'action) qu'il maîtrise les modalités d'évaluation des compétences et qu'il sait donner une rétroaction efficace des apprentissages réalisés. Curieusement, la plupart des formateurs externes n'ont pas de qualification dans le métier qu'ils transmettent, ce qui n'est pas le cas des formateurs internes (Attwell et Brown, 2001). Depuis 2001, les formateurs internes et externes qui possèdent une certification reconnue par l'État doivent obligatoirement suivre, chaque année, une formation de 30 heures afin de mettre à niveau leurs qualifications. Les formateurs internes sont financés par le Skills Funding Agency et les entreprises qui ne reçoivent pas de financement ne sont pas obligées d'offrir de formation à leurs formateurs (Cedefop, 2013).

Une tendance au Royaume-Uni est l'organisation de réseaux de formateurs externes qui pourront intervenir en région où il existe de pénurie de formateurs internes. On met l'accent sur le «sur mesure» en tenant compte des capacités du formateur à développer des contenus de formations adaptées au milieu. On pense également que l'apprentissage à distance est une approche valable pour les formateurs internes qui n'ont pas accès direct à la certification. L'apprentissage à distance permet également d'établir des réseaux de formateurs experts dans la logique de la communauté de pratique (Cedofop, 2010). Les politiques publiques en matière de formation professionnelle encouragent aussi le développement de bonnes pratiques chez les formateurs. On renvoie par exemple à des concours sectoriels servant à reconnaître l'expertise des formateurs²⁷. Ces concours sont organisés par des organismes gouvernementaux²⁸ au niveau local, régional et sectoriel, entre les entreprises afin de reconnaître l'expertise du métier²⁹.

27 Une olympiade des compétences.

28 UK-Skills.

29 On retrouve ce même genre de compétition en Australie, tout comme ici au Québec dans le secteur de la soudure entre autres.

En bref, la documentation internationale nous révèle que les formateurs sont des acteurs clés qui interviennent de manière à maintenir le développement des compétences dans une perspective continue. Ce sont des artisans du développement des compétences en milieu de travail. L'expertise du formateur repose sur la diversité de ses compétences. On s'entend sur l'importance des savoir-faire techniques sont essentiels. Il doit également mobiliser des compétences pédagogiques qu'il aura à mettre en œuvre afin de prendre en considération les besoins, les attentes et les caractéristiques des apprentis. Ce serait ce genre de compétences qui caractérise le formateur contemporain.

La documentation internationale nous permet de conclure que le formateur interne à l'entreprise doit mobiliser de nouvelles compétences dans l'optique de la société du savoir. Le formateur interne s'inscrit en toute logique dans le développement des compétences, la complexification des métiers, la présence dans les secteurs industriels de nouvelles technologies et surtout, dans leur évolution rapide requérant des formations fréquentes pour répondre aux nouvelles exigences de la société du savoir. La documentation nous confirme toutefois la nécessité d'approfondir la problématique du formateur interne à l'entreprise, pour l'avancement de l'expertise québécoise en matière de développement et de reconnaissance des compétences, tant du point de vue des formateurs eux-mêmes, que de celui des intervenants et experts qui œuvrent au sein par exemple de la CPMT, des entreprises (notamment les PME) et des syndicats, dans l'optique d'une optimisation des processus et de l'identification de ses facteurs. Le présent projet examine donc la problématique du formateur interne à l'entreprise, à partir d'une démarche qualitative et quantitative, dans le cadre du développement et de la reconnaissance des compétences en milieu de travail, dans des secteurs d'activités ciblés pour l'intensité, quantitative et/ou qualitative, des efforts en formation à l'interne.

La partie suivante décrit la méthodologie développée afin d'explorer la problématique de formateur interne dans les PME au Québec.

Chapitre 2 - Méthodologie

La présente recherche a pour objectif de documenter et de mieux comprendre la problématique du formateur interne à l'entreprise dans les PME secteurs³⁰ manufacturiers et des services au Québec.

Notre approche méthodologique est composée d'une partie qualitative et d'une partie quantitative. Nous avons d'abord examiné la problématique du formateur en référence à la «théorie enracinée»³¹ et l'analyse de contenu (voir : Strauss et Corbin, 1990). Les données qualitatives proviennent d'une série d'études de cas réalisées dans des entreprises de taille, de région et de secteur différents. Par la suite, nous avons fortifié les résultats de l'analyse de contenu au moyen de données quantitatives issues d'un sondage. Cette approche ajoute à la fidélité des données qualitatives sur le formateur interne à l'entreprise et renforce la diversité des observations et leur niveau de généralisation.

La démarche méthodologique suit les étapes suivantes :

VOLET QUALITATIF	VOLET QUANTITATIF
L'élaboration du cadre conceptuel	
Préparation des études de cas	Préparation du sondage
Réalisation des entrevues	Réalisation du sondage
Analyse de contenu	Analyse statistique
Interprétation (rédaction des cas)	Présentation des résultats
Analyse des conventions collectives	
Énoncé des propositions	

³⁰ Voir notes 1 et 2 pour l'explication des secteurs à l'étude et la référence à l'agrégat «manu-mines».

³¹ Ou «grounded theory», qui est une méthode de recherche qualitative spécifique aux sciences sociales. Cette méthode vise à comprendre les phénomènes humains, organisationnels et sociaux à partir de données du terrain et non à partir d'hypothèses ou de modèles conceptuels pré déterminés. Cette méthode peut aussi s'appliquer à des données statistiques (van Der Maren, 1995).

Le cadre conceptuel

Un cadre de référence conceptuelle fut établi à des fins d'analyse de type «heuristique³²» (voir Van der Maren, 1999). La recherche fut amorcée en référence à une représentation schématique de la situation du formateur interne à l'entreprise, telle qu'elle apparaît dans la documentation. Nous référons ici à des mots-clés, des concepts et des thèmes que la documentation traite en tant que caractéristiques du formateur, qu'elles soient d'ordre socio démographique, stratégique, contextuel ou en lien avec les pratiques du formateur. Le but n'étant pas de vérifier la valeur d'une théorie de l'apprentissage en milieu de travail, ni de la mettre à l'épreuve, mais bien de constituer un cadre général de références analytique sur lequel s'appuie l'élaboration des instruments (qualitatif et quantitatif) de collecte d'information et l'analyse de contenu.

La documentation consultée provient de plusieurs sources. Nous avons consulté les principaux centres de recherche et les observatoires nationaux qui sont concernés par la question de la formation en milieu de travail. Nous avons notamment consulté les bases documentaires du *Centre d'études et de recherches sur les qualifications* (Céreq) ainsi que celles du *Centre européen pour le développement de la formation professionnelle* (Cedefop). Nous avons également consulté le *Centre for Labour Market Studies* (CLMS), un important organisme de recherche sur la formation en milieu de travail; le *Learning and Skills Development Agency* (LSDA) qui traite des politiques nationales de formation professionnelle en Angleterre ; le CENTRE INFFO ainsi que l'OCDE pour leurs bases de données documentaires internationales. D'autres documents («littérature grise») proviennent de notre réseau d'experts scientifiques d'autres pays (notamment de la France). Nous avons enfin consulté les principaux catalogues en bibliothèque universitaire et les périodiques scientifiques à partir des bases de données informatisées.

D'autres informations préliminaires proviennent d'une enquête menée dans le cadre de la présente recherche auprès de comités sectoriels. Le but de cette enquête était d'explorer la question du formateur interne en regard de problématiques sectorielles, régionales et de métier. Cette enquête se voulait une source d'information sur les enjeux spécifiques du formateur dans les PME au Québec. Cette enquête a permis par ailleurs d'explorer la possibilité de collaboration du milieu des comités sectoriels de la main-d'œuvre (CSMO) au présent projet de recherche. Nous avons réalisé 3 rencontres de groupe auprès de

³² Découvrir des phénomènes jusqu'alors inconnus ou inexploités.

trois CSMO³³ différents. Ces rencontres ont permis d’approfondir les préoccupations des CSMO au regard du PAMT, notamment en ce qui a trait à la problématique du formateur interne à l’entreprise.

La liste des concepts généraux issus de la documentation et de l’enquête auprès des CSMO constitue le repère pour la conception des instruments de collecte de données. Nous référons donc à quatre types de variables :

- Les **caractéristiques sociodémographiques** du formateur : l’âge, le genre, l’ancienneté dans l’entreprise, l’expérience en formation, sa qualification, son rôle et ses responsabilités.
- Les **variables stratégiques** : l’adoption ou non par l’entreprise d’un cadre de qualification professionnelle ou de développement des compétences (par exemple, PAMT), la présence ou non d’un syndicat ou d’une association professionnelle au sein de l’entreprise, l’adoption par l’entreprise de normes de qualité à atteindre (ex. : FDA, ISO, Transport Canada Santé Canada, etc.), la question également de l’investissement en formation et de l’utilisation des technologies.
- Les **variables contextuelles** : la taille de l’organisation (nombre d’employés et masse salariale), sa région ou est établie l’entreprise, sa diversité culturelle et sa difficulté d’attraction et de rétention de personnel qualifié. Mentionnons également le climat de travail, la politique de l’entreprise en matière de formation.
- Les variables liées aux **pratiques du formateur** : les conditions d’émergence de la formation en milieu de travail (initiateurs, motifs et circonstances), les types de compétences transmises (savoirs théoriques, savoir-faire pratique, des trucs du métier, etc.), les compétences du formateur et ses pratiques de formation.

Notre approche méthodologique priorise la «découverte» de nouvelles catégories d’information, s’il en est de nouveaux concepts, de nouvelles propositions sur les caractéristiques du formateur interne à

³³ Comité sectoriel de main-d’œuvre en aérospatial (CAMAQ) ; Comité sectoriel de main-d’œuvre économie sociale et communautaire (CSMO-ESAC) et le CSMO – portes et fenêtres, meubles et armoires de cuisine.

l'entreprise. L'élaboration des instruments de collecte des données et l'analyse de contenu reposent alors sur une base conceptuelle ouverte, flexible et intuitive (voir Creswell, 1994). Comme le mentionne Van der Maren (1995, 1999), le cadre de référence permet de dresser une liste de questions (ou de rubriques) servant à l'analyse de contenu, sans toutefois imposer une organisation préalable des informations ni un modèle particulier du phénomène étudié. Nous voulions par cette approche construire des connaissances en les faisant émerger du terrain, identifier des phénomènes qui semblent les plus intéressants du point de vue expérientiel, dégager le sens de ces phénomènes et formuler des propositions sur la question du formateur interne à l'entreprise.

2.1 La partie qualitative

2.1.1 Préparation des études de cas

La collecte de données qualitatives repose sur 12 études de cas. Ces études de cas apportent un premier niveau de triangulation externe à l'entreprise, par comparaison d'entreprises³⁴ de taille, de régions et de secteurs différents. Nous avons trois critères distinctifs. Nous souhaitons des cas d'entreprises choisies pour la rareté de sa main-d'œuvre qualifiée; pour l'organisation de travail visant l'amélioration continue et pour l'intensité de l'utilisation des technologies. Nous avons porté une attention particulière à la problématique régionale, en priorisant les régions urbaines de Montréal et de Québec, et certaines régions pour lesquelles une problématique se dégage, en fonction de dynamiques spécifiques (attraction, rétention de la main-d'œuvre; rareté de main-d'œuvre qualifiée, vieillissement et manque de relève dans certains secteurs). Nous avons délibérément choisi des entreprises syndiquées afin d'établir une base représentative et comparative des conventions collectives analysées par secteur (voir section sur l'analyse des conventions collectives).

Guides d'entrevue

Selon le cas et les caractéristiques de chaque situation, nous avons privilégié l'une ou l'autre des trois formes d'entrevues suivantes : l'entrevue non directive (ou libre) élaborée sans référence directe au cadre conceptuel ; l'entrevue semi-structurée élaborée à partir de questions spécifiques (en terme de représentativité et pertinence) au cadre de référence et l'entrevue de groupe en lien avec le cadre

³⁴ Et de situations de travail diversifiées.

conceptuel. Ces trois techniques ont permis d'obtenir des informations sur les situations naturelles et expérientielles du formateur. Nous souhaitons des informations sur le point de vue personnel du formateur, sur ses perceptions et ses représentations du métier de formateur. Quelles sont par exemple ses opinions et les représentations qu'il se fait de son rôle en tant que formateur, par rapport à son propre cadre de référence. Nous souhaitons également préserver chez la personne interviewée le sens personnel de son témoignage. L'entrevue de groupe fut utilisée dans les cas particuliers où la situation se prêtait au débat, à l'échange d'idées et aux confrontations mêmes entre formateurs qui n'ont pas les mêmes perceptions de leur rôle en tant que formateur en milieu de travail³⁵.

Nous avons prévu, pour chaque étude de cas, quatre catégories d'acteurs concernés par la formation en milieu de travail : un ou deux représentants de l'employeur (dirigeant, cadre ou superviseur) ; un ou deux représentants syndicaux (dans le cas de l'entreprise syndiquée³⁶) ; deux ou trois formateurs internes ; deux apprentis sous l'aile d'un formateur. Ces quatre catégories d'acteurs nous fournissent un autre niveau de triangulation cette fois-ci interne à l'entreprise, c'est-à-dire par la comparaison des points de vue d'acteurs différents au sein d'une même organisation. Les acteurs d'un même milieu organisationnel n'ont pas forcément les mêmes représentations de la formation en milieu de travail, en même temps que cette triangulation nous permet d'identifier des représentations communes du formateur interne à l'entreprise.

Quatre guides³⁷ d'entrevue ont donc été développés pour tenir compte des particularités des acteurs impliqués dans la formation en milieu de travail. Un premier guide d'entrevue concerne essentiellement le formateur interne à l'entreprise et se centre sur sa situation personnelle, ses pratiques de formation et les représentations qu'il se fait de la formation en milieu de travail. Ce guide d'entrevue comporte une série de 40 questions, respectant chacune les critères de pertinence et de représentativité des dimensions suivantes : l'introduction (éthique et consentement du participant), le parcours professionnel et rapport au métier (6 questions), l'expérience en tant que formateur en milieu de travail (11 questions), la conception personnelle de la formation (16 questions), les obstacles à la formation en milieu de travail (4 questions) et ce qui favorise les pratiques de formation adoptée par le formateur (3 questions).

³⁵ L'observation *in situ* fut utilisée par ailleurs dans certaines entreprises afin de mieux préparer les entrevues et pour avoir une meilleure compréhension de la nature du travail du formateur, de l'apprenti et de son contexte.

³⁶ Ou représentants des employés (dans le cas d'entreprises non syndiquées).

³⁷ Le contenu de chacun des guides pourra être consulté sur demande.

Un second guide d'entrevue est adapté au milieu syndical du formateur, lorsque ce dernier est encadré par une convention collective ou encore, lorsque le formateur interne à l'entreprise est un représentant syndical. Ce guide d'entrevue comporte 29 questions portant sur différents aspects de la vie syndicale en regard du formateur interne à l'entreprise : l'introduction (éthique et consentement du participant), le parcours professionnel (4 questions); la perception du rôle de formateur en milieu de travail (5 questions) ; les modes de fonctionnement du formateur (11 questions) ; les obstacles à la formation en milieu de travail (5 questions) et ce qui favorise les pratiques de formation adoptées par le formateur (4 questions).

Un troisième guide d'entrevue fut construit à l'intention cette fois du superviseur, du gestionnaire ou du propriétaire de l'entreprise. Ce guide d'entrevue permet d'obtenir des informations sur les perceptions et représentations de la direction quant au contexte organisationnel dans lequel exerce le formateur. Ce guide d'entrevue comporte 21 questions qui recouvrent les thèmes suivants : l'introduction (éthique et consentement du participant), l'expérience personnelle de la formation en milieu de travail (2 questions), la conception personnelle de la pratique du formateur interne (4 questions), les modes de fonctionnement du formateur (6 questions), les obstacles à la formation en milieu de travail (4 questions) et ce qui favorise les pratiques de formation adoptées par le formateur (5 questions).

Enfin un quatrième guide d'entrevue concerne l'employé (et l'apprenti) en situation de formation. Il comporte 22 questions qui recouvrent les dimensions suivantes : l'introduction (éthique et consentement du participant), parcours professionnel et rapport au métier (4 questions), conception personnelle de la pratique de formation (10 questions), les obstacles à la formation en milieu de travail (4 questions) et ce qui favorise les pratiques de formation adoptées par le formateur (4 questions).

Chacun des guides d'entrevue fut soumis à une vérification inter juge auprès des membres de l'équipe de recherche. Le même exercice de validation fut réalisé auprès d'un expert externe à l'équipe de recherche. Chaque guide d'entrevue garantit par ses questions ouvertes le sens des données par rapport à l'objet d'étude et le caractère heuristique des données³⁸.

38 Voir : Boutin, G. L'entretien de recherche qualitative. Sainte-Foy, Qc : PUQ, 1997. Daunais, J.-P. L'entretien non-directif. Dans Benoit Gauthier. Recherche sociale, Sillery, Qc. : PUQ., 1984. Huberman, M. et Miles, M. (1991). Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes, Bruxelles, De Boeck Université, Collection «Pédagogie en développement, Méthodologie de la recherche. Herman, J. (1986). Analyse de données qualitatives. Tome 1. Traitement d'enquête-échantillon, répartitions, associations. Paris, Masson.

Secteurs industriels étudiés

Nous avons ciblé huit secteurs industriels identifiés selon le système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN). Le choix des secteurs repose sur deux critères, validé par les CSMO consulté ou, par les entreprises ciblées. Pour un, nous avons ciblé les secteurs caractérisés soit par une problématique³⁹ de main-d'œuvre qualifiée (cf. 311, 322, 445, 611), de changement (ou intensité) technologique significatif (cf. 326, 332, 336) ou une problématique organisationnelle (cf. 331, 336).

Tableau 1 : Nombre d'entrevues par secteur selon la classification canadienne

SCIAN	Classification canadienne	Total d'entrevues (n)
311	Fabrication d'aliments	8
322	Fabrication du papier (2 entreprises)	27
326	Fabrication de produits en plastique et en caoutchouc	5
331	Extraction de minerais métalliques	10
332	Fabrication de produits métalliques (3 entreprises)	13
336	Première transformation des métaux	8
445	Commerce de détail	4
611	Services d'enseignement (2 entreprises)	9
Nombre total d'entrevues :		84

Nous avons réalisé au total 84 entrevues dont certaines (n = 19) par deux chercheurs interviewers. La durée des entrevues variait entre une heure et trois heures, pour un totale d'environ 125 heures d'entrevue, certains avec un support informatique, d'autres au moyen de la prise de note.

³⁹ La problématique de main-d'œuvre englobe la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, l'absence d'expérience et de qualification de la main-d'œuvre disponible et le désintérêt de la main-d'œuvre qualifiée.

Tableau 2 : Répartition des études de cas selon la taille de l'établissement

Taille	Nombre d'établissements (n)	Total d'entrevues (n)
10 à 49	2	11
50 à 99	1	5
100 à 199	5	52
200 à 499	4	16
Total	12	84

Les entrevues ont surtout été réalisées dans des établissements qui emploient entre 100 et 199 employés (52 entrevues). Nous avons effectué 16 entrevues dans des entreprises qui emploient moins de 100 employés et 16 entrevues dans des entreprises qui emploient plus de 200 employés. Nous avons interviewé en tout 52 formateurs, 19 employés qui occupent un poste hiérarchique (gestionnaire, contremaître, etc.) et 13 employés la plupart des apprentis. Toutes les entrevues ont eu lieu en milieu de travail, dans des locaux désignés par la direction à cette fin.

2.1.1 L'analyse de contenu

L'analyse de contenu des données d'entrevue suit les quatre étapes suivantes : la retranscription des données, la codification des données, le traitement des données et la rédaction des études de cas (voir Huberman et Miles, 1991).

Les données d'entrevues sont des notes écrites ou enregistrées sur support informatique. La retranscription des données d'entrevue a permis de les traduire en un format uniforme, à des fins d'analyse. L'exercice consistait à rédiger tout ce qui fut verbalisé lors des 84 entrevues, sans changer le texte. Nous avons également retranscrit les notes d'observation afin d'identifier des éléments contextuels pouvant compléter les données d'entrevue. Environ 115 pages de textes constituent la base de données qualitative.

Partant des dimensions du cadre conceptuel, nous avons construit une grille d'analyse de contenu ouverte. La grille d'analyse n'était donc pas définie au départ. Nous avons repéré ses catégories (par unité sémantique) à partir des éléments de texte, des idées de base et des thèmes généraux induits par les données et qui font sens. La grille d'analyse s'est donc consolidée au moment même de la codification. Les unités sémantiques sont donc des phrases, des parties de phrase, des mots ou des expressions qui ont du sens par rapport aux dimensions étudiées. Nous avons vérifié les catégories de chaque dimension en fonction des principes de validation suivant : l'homogénéité des catégories d'une même dimension, leur exclusivité, leur objectivité et leur pertinence (Berelson, 1952).

Nous avons abordé le traitement des données selon la démarche d'analyse de contenu au moyen de la grille d'analyse de contenu. Le traitement des données consiste à repérer dans les données des idées en fonction des objectifs de recherche et d'amorcer la rédaction des cas. Nous souhaitons déterminer par cette analyse l'orientation affective de chaque unité de signification, quant à son contenu, sa direction (positive ou négative) et son intensité (voir : Lessard-Hébert, Goyette et Boutin, 1995).

Chaque étude de cas fait donc la synthèse des idées importantes et du contexte dans lequel elles prennent sens. Elle fournit donc une lecture interprétative des données analysées et éclaire sur les caractéristiques du formateur en fonction des objectifs de la recherche. Il s'agit en fait d'une interprétation factuelle qui commente les points de vue des acteurs interviewés en fonction des objectifs de l'étude. Nous avons procédé également par analyse transversale des études de cas, en vue d'identifier des caractéristiques communes du formateur interne, en plus des particularités de chaque cas.

La raison pour laquelle nous avons choisi cette approche est que nous souhaitons nous concentrer sur les données originales, c'est-à-dire sur ce qui est ressenti et partagé par les acteurs interviewés. La stratégie d'analyse est donc avant tout «inductive». Elle est centrée sur les unités d'analyse naturelles qui sont exprimées dans les transcriptions d'entrevue analysées afin de décrire la réalité du formateur interne à l'entreprise. La stratégie d'analyse tient compte des incidents et des événements qui sont rapportés par les sujets interviewés. Les aboutissants (ou propositions) ont été par la suite renforcés par les analyses statistiques (par sondage) (Creswell, 1994).

2.2 La partie quantitative

Rappelons que cette recherche a pour objectif de mieux comprendre la réalité du formateur interne dans les établissements de petites et moyennes entreprises de l'agrégat sectoriel appelé *manu-mines* et du secteur des services au Québec⁴⁰. Pour atteindre cet objectif, nous avons réalisé une enquête statistique dont le but est d'approfondir certains aspects de l'objectif principal de recherche, à savoir : mieux comprendre la problématique du formateur interne à l'entreprise en regard du développement et de la reconnaissance des compétences en milieu de travail. À cet égard, nous dresserons le portrait du formateur interne selon deux thématiques soit le secteur d'activités et la dynamique de formation en milieu de travail. Pour chacune de ces thématiques, nous analyserons les caractéristiques des formateurs internes au sein des établissements, nous décrirons le contexte dans lequel exerce le formateur, nous identifierons les bonnes pratiques et nous cernerons les principales retombées de la formation interne.

La première partie permettra de présenter le contexte de l'enquête en abordant, la catégorisation et la qualification des répondants à l'enquête, le déroulement de l'enquête ainsi que les caractéristiques de l'échantillon retenu.

2.2.1 Contexte de l'enquête

Au départ, nous avons choisi des participants répondants précisément aux besoins de la recherche. Pour ce faire, il était nécessaire de les catégoriser en fonction de la dynamique de formation en milieu de travail soit la difficulté de recruter du personnel qualifié et l'existence de processus de gestion ou des procédés opérationnels d'amélioration continue.

Dans la première catégorie, nous voulions vérifier dans quelle mesure la rareté de main-d'œuvre qualifiée amenait l'utilisation des formateurs internes comme outil de transmission des connaissances. Lors de l'enquête, nous avons défini la notion de main-d'œuvre qualifiée comme étant le fait d'avoir un diplôme, une certification ou une attestation d'études professionnelles ou techniques en début de carrière dans l'entreprise. Selon les résultats obtenus 54,5% des répondants avaient eu de la difficulté à recruter de la main-d'œuvre qualifiée, alors que 43,0% n'en avaient pas eu et que 2,5% refusaient de répondre ou ne savaient pas.

⁴⁰ Voir notes 1 et 2 pour l'explication des secteurs à l'étude.

Dans la deuxième catégorie, nous voulions mesurer l'existence de moyens permettant l'amélioration continue. Pour mesurer l'existence des processus ou des procédés, nous avons tout d'abord précisé certains concepts. Ainsi, on entend par processus de gestion ou procédés opérationnels, toutes normes ou méthodes structurées et reconnues ayant pour but l'amélioration continue bien qu'il en existe une panoplie. En voici quelques exemples : les normes de qualité ISO, la méthode Kaizen qui vise les petites améliorations de façon continue, la méthode structurée de management comme Six Sigma qui s'intéresse à la qualité et à l'efficacité des processus ou encore, la méthode d'organisation du travail en entreprise LEAN (questionnaire). L'indicateur qui pose la question sur l'existence des processus de gestion ou des procédés opérationnels visant l'amélioration continue nous informe que 80,8% des établissements ont des processus d'amélioration continue, 18,1% n'en n'ont pas et que 1,1% ne savaient pas ou refusaient de répondre.

L'ensemble du processus d'enquête s'est déroulé du 10 décembre 2013 au 14 juin 2014 incluant les prétests et l'administration du questionnaire auprès des établissements. L'échantillon est composé de 76,0 % d'établissements du secteur manufacturier⁴¹ et de 24,0 % pour celui des services.

Suite à cette étape de catégorisation, nous avons établi l'admissibilité des établissements en vertu de deux critères. D'abord, l'établissement devait avoir offert de la formation aux employés au cours des douze derniers mois. Ce critère nous assure qu'il y eu des activités de formation au sein de l'établissement et que la direction et les employés ont été exposés à la réalité de la formation continue. Ensuite, l'établissement devait avoir eu recours à des formateurs internes au sein de l'établissement au cours des douze derniers mois. Il était impératif que les établissements aient eu recours à des formateurs internes afin d'être en mesure de fournir une information actuelle sur la base d'une expérience récente. Considérant ces deux critères, le nombre d'établissements admissibles à l'enquête est de 450. Aux fins de l'analyse des résultats, le nombre réel de participants (échantillon final) est 442 établissements. Cette différence s'explique par le fait qu'au moment de l'analyse des réponses obtenues, 8 des répondants indiquaient qu'il n'y avait aucun formateur interne au sein de l'établissement, mais qu'il avait eu recours à des formateurs internes. Il est possible que les établissements aient eu recours à des formateurs internes provenant d'un autre établissement de l'entreprise ce qui n'est pas conforme à notre définition de formateur interne qui se libelle comme suit : « Un formateur interne (dans votre établissement) peut être reconnu officiellement par votre organisation ou il peut être informel, c'est-à-dire sans aucun cadre de référence en milieu de

⁴¹ Voir notes 1 et 2 pour l'explication des secteurs à l'étude et la référence à l'agrégat « manu-mines ».

travail » (questionnaire). En conséquence, nous les avons exclus de notre échantillon étant donné qu'il devient difficile pour le répondant de fournir l'information pour tous les aspects de la réalité des formateurs internes abordés dans notre enquête.

Déroulement de l'enquête

Le questionnaire⁴² a été conçu à partir de la littérature et des entrevues exploratoires afin de recueillir les informations nous permettant de tenir compte de la réalité. Pour assurer la qualité et la fiabilité de notre instrument de collecte des données, nous avons réalisé deux pré-tests.

Le premier a eu lieu du 10 au 12 décembre 2013 à partir d'un échantillon de 213 établissements du Québec sélectionnés de façon aléatoire au sein des 5 416 établissements de la banque de données spécialement confectionnée pour l'étude sur les formateurs internes. Le nombre d'entrevues complétées au total a été de 18, représentant un taux de succès de 8,5%. Les résultats concernant l'approche auprès des répondants ne posaient aucune difficulté particulière autre que ce que l'on rencontre dans ce type d'exercice comme la non-disponibilité du répondant ou la durée de l'entrevue. La durée moyenne de l'entrevue téléphonique a été de 22 minutes incluant le temps de gestion du contact. Les résultats de ce premier pré-test nous amènent à constater une barrière de vocabulaire pour les répondants du secteur des services. Les participants de ce secteur d'activités se retrouvent dans un contexte différent de celui de l'agrégat sectoriel manu-mines avec un lexique qui leur appartient. Par exemple, dans l'agrégat sectoriel manu-mines, on appelle une personne responsable d'ouvriers (travailleurs de production ou manuels) un contremaître alors qu'il s'agit plutôt d'un chef d'équipe dans le secteur des services. Pour remédier à cette difficulté, nous avons soumis à des personnes travaillant dans l'agrégat sectoriel manu-mines et dans le secteur des services le questionnaire afin de confirmer le vocabulaire utilisé dans l'enquête et pour qu'il soit adapté à la réalité de ces deux secteurs. Une fois cet exercice complété, nous avons modifié les questions et les réponses afin d'éviter toute ambiguïté pour les futurs répondants. Nous avons aussi établi les correspondances entre les réponses possibles pour les secteurs d'activités afin de faciliter l'analyse des résultats. Ces modifications au questionnaire ont obligé l'équipe de recherche à valider auprès de nouveaux répondants potentiels nos ajustements.

⁴² Le questionnaire pourra être consulté suite à une demande faite aux membres de l'équipe de recherche.

Pour cette raison, nous avons conduit un second pré-test du 14 au 16 janvier 2014. Cette fois l'échantillon était de 444 établissements du Québec sélectionnés de façon aléatoire au sein des 5 203 cas non utilisés au cours du premier pré-test incluant une mise à jour technique de 558 nouveaux cas dans notre banque initiale de données. Au total, 51 entrevues ont été complétées au cours de ce second pré-test, représentant un taux de succès de 11,5 %. La durée moyenne de l'entrevue était de 20 minutes incluant le temps de gestion du contact. Ce second pré-test nous a permis de conclure que la version amendée du questionnaire serait celle à administrer à l'ensemble de l'échantillon.

La collecte des données a été confiée à la firme de Sondage L'Observateur. Cette firme avait le mandat d'administrer par sondage téléphonique les deux pré-tests et l'enquête proprement dite. Le sondage téléphonique s'est déroulé entre le 24 mars et le 14 juin 2014. Les interviewers devaient contacter les personnes responsables de la formation ou de toutes personnes étant autorisées à prendre les décisions en matière de formation ou d'apprentissage en milieu de travail dans 450 établissements de l'agrégat manu-mines et du secteur des services.

Caractéristiques de l'échantillon

Dans cette section, nous présentons le profil des participants selon différentes caractéristiques afin de bien connaître la réalité dans laquelle se retrouve les établissements enquêtés. Les variables identifiées dans le devis de recherche sont le secteur d'activités économiques, la dynamique régionale, la taille de l'établissement et l'assujettissement à la *«Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre»*⁴³.

Secteur

La variable du secteur d'activités économiques a été construite à partir du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN)⁴⁴.

Secteurs ayant fait l'objet d'un sondage

- Extraction minière et exploitation en carrière (sauf l'extraction de pétrole et de gaz) (212)
- Activités de soutien à l'extraction minière, pétrolière et gazière (213)
- Fabrication (31-33)
- Transport par camion (484)
- Laboratoires d'essai (541380)

⁴³ «Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre » chapitre D-8.3. Gouvernement du Québec Lois refondues du Québec

⁴⁴ Statistique Canada (2012). Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) Canada, catalogue N° 12-501-X, 833 pages, janvier.

- Recherche et développement en sciences physiques, en génie et en sciences de la vie (541710)
- Services d'emballage et d'étiquetage (561910)
- Tous les autres services de soutien (561990)
- Services de soins de santé à domicile (621610)
- Services d'ambulance (sauf les services d'ambulance aérienne) (621911)

L'agrégat sectoriel *manu-mines* contient les établissements de l'extraction minière et exploitation en carrière (sauf l'extraction de pétrole et de gaz), de l'activité de soutien à l'extraction minière, pétrolière et gazière et de la fabrication (voir Annexe II). Dans le secteur des services, nous avons retenu le transport par camion, les laboratoires d'essai, la recherche et développement en sciences physiques, en génie et en sciences de la vie, les services d'emballage et d'étiquetage, les services de soins de santé à domicile, les services d'ambulance (sauf les services d'ambulance aérienne), les établissements de soins infirmiers et de soins pour bénéficiaires internes, les établissements communautaires de soins pour personnes âgées, les services aux personnes âgées et aux personnes ayant une incapacité et les services communautaires d'alimentation. Cette catégorisation fait en sorte que l'agrégat sectoriel *manu-mines* représente 76,0% des répondants à l'enquête alors que celui des services est de 24,0%.

Région

La dynamique régionale semblait une avenue intéressante dans l'analyse des données et la compréhension du phénomène. Nous proposons d'investiguer dans les régions de Montréal et de Québec ainsi que dans certaines régions pour lesquelles une problématique pouvait se dégager, en fonction de dynamiques spécifiques telles que l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre ou le vieillissement de la main-d'œuvre. Nos données démontrent que 13,8% des établissements se situaient dans la région de Montréal, 8,8% des établissements dans la région de Québec et les 77,4% restants représentent les autres régions. Toutefois, cette façon de diviser l'échantillon sous-estimait la disponibilité de l'information sur cette question et ne correspondait pas avec le découpage territorial existant au Québec. Le Gouvernement du Québec utilise depuis le 30 juillet 1997 une division territoriale en 17 régions administratives⁴⁵. Elles servent, entre autres, à encadrer l'organisation des activités et les interventions des différents ministères et organismes gouvernementaux. Le tableau suivant présente la distribution des répondants selon la région administrative où l'on peut constater que toutes les régions administratives du Québec sont représentées. Les régions de Montréal, de Chaudières-Appalaches et de la Montérégie sont les plus représentées.

⁴⁵ GAZETTE OFFICIELLE DU QUÉBEC (1997), Décret 965-97, 30 juillet. 129e année, no 34, partie 2, p.5538 à 5540. Le découpage a été instauré pour la première fois le 22 décembre 1987 par le décret 2000-87.

Distribution des répondants selon la région administrative

Régions administratives	Effectif Établissements (n)	Fréquence relative en pourcentage (%)
Bas-Saint-Laurent (01)	20	4,5
Saguenay-Lac-Saint-Jean (02)	22	5,0
Capitale-Nationale (03)	39	8,8
Mauricie (04)	11	2,5
Estrie (05)	24	5,4
Montréal (06)	61	13,8
Outaouais (07)	6	1,4
Abitibi-Témiscamingue (08)	18	4,1
Côte-Nord (09)	4	0,9
Nord-du-Québec (10)	2	0,5
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (11)	4	0,9
Chaudière-Appalaches (12)	48	10,9
Laval (13)	11	2,5
Lanaudière (14)	21	4,8
Laurentides (15)	23	5,2
Montréal (16)	103	23,3
Centre-du-Québec (17)	25	5,7
Total	442	100,0

Taille de l'établissement

Dans le cadre de cette recherche, nous avons enquêté sur les établissements des petites et des moyennes entreprises (PME) qui ont entre 20 et 499 employés. L'établissement fait référence à un lieu de travail où les activités ont pour objectif de produire un bien ou de fournir un service. Cet établissement peut faire partie d'une entreprise ayant plusieurs lieux de production comme par exemple, les usines de fabrication de papier. L'établissement est donc notre unité d'analyse puisque les informations sont disponibles pour

ce type d'unité. L'enquête téléphonique nous a permis de contacter les responsables de chacun des établissements. Aussi, cette unité est compatible avec notre unité d'analyse pour les études de cas. La taille est limitée entre 20 et 499 employés parce que les établissements de moins de 20 employés ne présentent pas une structure organisationnelle suffisamment développée (ou encore structurée) pour répondre aux attentes de la recherche. Quant au plafond de 499 employés, il a été retenu parce que les établissements de 500 employés et plus ont susceptibles d'avoir une dynamique différente en terme de pratiques de gestion. Les établissements ont été catégorisés selon leur taille et se répartissent de la façon suivante : 48,4 % ont de 20 à 49 employés, 24,9 % ont de 50 à 99 employés, 19,9 % ont de 100 à 199 employés et 7,7 % ont de 200 à 499 employés.

Assujettissement à la «Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre ».

Au Québec, le gouvernement a adopté en 1995, la « *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* » à l'article 3 qui se libelle comme suit :

« Tout employeur, dont la masse salariale à l'égard d'une année civile excède le montant fixé par règlement du gouvernement, est tenu de participer pour cette année au développement des compétences de la main-d'œuvre en consacrant à des dépenses de formation admissibles un montant représentant au moins 1 % de sa masse salariale ».

Le montant fixé par règlement est d'un million de dollars. Nous avons regroupé les établissements dans trois catégories, selon leur masse salariale. Les établissements dont la masse salariale était inférieure à 1 million de dollars représentaient 25,6 % de l'échantillon et celles dont la masse salariale était supérieure ou égale à 1 million de dollars en représentait 55,0 %. 19,4 % des répondants ne connaissaient pas la masse salariale de l'établissement.

2.2.3 Les hypothèses sur la dynamique de formation en milieu de travail

Nous référons à trois caractéristiques pouvant expliquer la dynamique de formation en milieu de travail. La première constitue la rareté de la main-d'œuvre qualifiée, la seconde l'organisation du travail qui vise l'amélioration continue et la troisième qualifie l'intensité de l'utilisation des technologies. Le devis de recherche proposait d'étudier le comportement de 150 répondants pour chacune des caractéristiques. Cependant, les pré-tests ont montré que les caractéristiques ne sont pas mutuellement exclusives, c'est-

à-dire qu'elles peuvent être simultanément présentes dans l'établissement. Notre enquête montre en effet que 42,5 % des établissements indiquent qu'ils ont eu de la difficulté à recruter de la main-d'œuvre qualifiée et qu'il existe également au sein de leur établissement des processus de gestion ou des procédés opérationnels visant l'amélioration continue. Ainsi, parmi les répondants, 357 ont une organisation du travail qui vise l'amélioration continue et 241 font face à une certaine rareté de main-d'œuvre qualifiée.

Quant à l'indicateur mesurant l'hypothèse sur l'intensité de l'utilisation de la technologie, il posait des difficultés d'enquête par la voie du questionnaire téléphonique. Nous avons donc substitué la méthode par questionnaire téléphonique par une mesure de concordance des codes SCIAN développée par l'OCDE (2009). Cette méthode nous propose que l'ensemble de notre échantillon soit caractérisé par une certaine intensité de l'utilisation de la technologie.

Chapitre 3 – La réalité du formateur interne du point de vue quantitatif

Dans cette section, nous abordons la réalité des formateurs internes selon **deux aspects** : d’abord, le **secteur d’activités** et ensuite la **dynamique de formation en milieu de travail**.

3.1 Le secteur d’activités

3.1.1 L’agrégat manu-mines⁴⁶

Les caractéristiques de la présence des formateurs

Dans notre échantillon, l’agrégat manu-mines, tel que défini précédemment est composé de 336 répondants. Lorsque l’on s’intéresse à la présence des formateurs, la question qui nous vient immédiatement en tête concerne les raisons qui motivent les gestionnaires à recourir à des formateurs internes au sein de leur établissement. Pour mesurer cette réalité, nous avons utilisé une échelle de mesure à quatre niveaux d’accord qui est défini comme suit : totalement en accord, en accord, en désaccord et totalement en désaccord. Les participants appartenant à l’agrégat manu-mines indiquent qu’il y a dix principales raisons pouvant expliquer le recours à des formateurs internes au sein de leur établissement. Ensuite, pour établir la prédominance des motifs, nous avons retenu les énoncés où le pourcentage de répondants étant totalement en accord et/ou en accord était de 80 % ou plus. Par ordre décroissant, les raisons qui motivent les gestionnaires des établissements enquêtés à recourir à des formateurs internes sont :

- le transfert des connaissances et des compétences (98,0 %);
- la contribution au développement continu des employés (96,1 %);
- le besoin d’une réponse rapide aux besoins de formation des employés (96,1 %);
- le maintien de l’expertise et les savoir-faire à l’intérieur de l’établissement (95,9 %);
- le maintien de la qualité de la formation des employés (95,3 %);
- l’accroissement de la polyvalence des employés (93,4 %);

⁴⁶ Voir annexe II. Nous avons intégré dans un même groupe sectoriel les activités se rapportant à l’industrie minière et au secteur manufacturier que nous avons nommé agrégat sectoriel manu-mines, puisque l’extraction minière se rapproche d’une activité de production semblable au secteur manufacturier.

- l'évitement de la perte des connaissances des employés expérimentés (84,8 %);
- les raisons de santé et de sécurité (84,8 %);
- l'accroissement de la motivation des employés (réduire la supervision du personnel) (81,0 %);
- et la contribution au sentiment d'appartenance (79,5 %).

En plus des raisons qui motivent la présence des formateurs internes, nous avons observé que la présence de changements (organisationnels ou technologiques) pouvait aussi expliquer la présence de formateurs internes au sein des établissements enquêtés. Pour connaître l'impact de ces changements sur la présence des formateurs internes, nous devons d'abord nous assurer de l'existence de tels changements. Les résultats montrent que 39,9 % des établissements de l'agrégat manu-mines avaient été l'objet de modifications affectant le processus de production alors que ce pourcentage s'établit aussi à 39,9 % pour les changements technologiques. Parmi les établissements ayant subi des changements dans le processus de production, 92,5 % des établissements répondants ont mentionné que les employés ont participé à des activités de formation pour s'adapter à ces changements alors que c'était le cas pour 93,9 % des établissements où des employés ont vécu des changements technologiques. Ces activités de formation dispensées par les formateurs internes ont touché 87,9 % des employés vivant des modifications dans les processus de production et 79,6 % des employés touchés par des changements technologiques.⁴⁷

Les outils utilisés par les formateurs internes

Pour atteindre les objectifs de la formation, les formateurs internes doivent posséder les outils nécessaires à la réalisation de leurs tâches. À ce titre, nous avons vérifié si les gestionnaires responsables des activités de formation prenaient le temps d'analyser les besoins des formateurs quant aux outils nécessaires à la prestation des activités de formation. Les données montrent que 47,9 % des répondants ont fait ce type d'analyse, 49,7 % ne l'ont pas fait et 2,4 % étaient incapables de nous indiquer s'il y avait eu une étude des besoins au cours des douze mois précédant la date de l'enquête. Au-delà de cette analyse des besoins, nous avons mesuré le pourcentage des établissements de l'agrégat manu-mines qui mettaient à la disposition des formateurs internes les outils nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches. Nous observons que la majorité des répondants (68,5 %) le font toujours, tandis que le tiers (29,5 %) le font à l'occasion et qu'une minorité (2,1 %) ne le font jamais ou encore le savent pas.

⁴⁷ Les tableaux statistiques de ces résultats sont disponibles sur demande seulement. À noter que tous les résultats du sondage ne sont pas tous présentés par tableau afin d'alléger le rapport de recherche.

Le climat de travail dans lequel exercent les formateurs internes et la présence syndicale

Si l'on s'intéresse maintenant au climat de travail, les gestionnaires enquêtés précisent qu'en général, les formateurs internes travaillent dans un climat considéré comme très bon (dans 39,6 % des cas) ou bon (59,8 % des cas). Par ailleurs, parmi l'ensemble des établissements de l'agrégat manu-mines, 29,3 % d'entre eux étaient assujettis à une convention collective et 27,2 % d'entre eux ont mentionné que la convention collective précisait des dispositifs concernant les formateurs internes.

Le processus et les critères de sélection du formateur interne

Nous avons observé qu'il existe dans 20,2 % des cas un processus de recrutement des candidats intéressés à devenir formateur interne et que, parmi ces établissements, la responsabilité de la sélection des candidats relève directement de la direction dans 45,6 % des cas alors que, dans 29,4 % des cas, cette responsabilité incombe à la personne responsable des ressources humaines⁴⁸.

Pour identifier les facteurs qui peuvent influencer le choix d'un formateur interne parmi les employés s'intéressant à cette fonction, nous avons mesuré 13 indicateurs. Les répondants devaient se prononcer pour chacun des critères selon une échelle d'importance (de très à pas du tout important). Nous avons additionné les pourcentages des niveaux très important et important pour identifier les facteurs privilégiés par les gestionnaires. Les résultats peuvent être classés selon les trois catégories de facteurs suivants. La première se rapporte à la connaissance du métier. L'indicateur sur les savoir-faire techniques (connaissances techniques du métier, des trucs, habilités manuelles) est choisi par 96,5 % des répondants alors que celui portant sur l'expérience de l'employé l'est à 95,0 %. La deuxième concerne le désir d'être un formateur interne. Son indicateur qui interrogeait l'engagement ou la motivation de l'employé à être un formateur est identifié très important ou important par 93,2 % des gestionnaires. La troisième catégorie contient les indicateurs de perception que les autres (direction, collègues) ont du formateur interne. Ces indicateurs de perception montrent que les habiletés à communiquer, la crédibilité (réputation) tant chez les collègues de travail qu'auprès la direction sont respectivement retenus par 92,5 %, 90,5 % et 87,8 % des répondants.

⁴⁸ À noter que tous les résultats du sondage ne sont pas tous présentés par tableau afin d'alléger le rapport de recherche.

Pour avoir un formateur interne efficace, il peut être avantageux de le préparer à la tâche compte tenu du fait que l'employé sélectionné n'est pas nécessairement préparé pour cette situation. À ce sujet, nous avons demandé si des activités de formation avaient été offertes pour devenir formateur interne ce qui a été constaté dans 29,5 % des cas. Parmi ces établissements, la formation visait effectivement les nouveaux formateurs identifiés par la direction à 43,3 %. Les activités de formation étaient obligatoires pour 38,4 % des répondants, 60,6 % étant volontaires et 1,0 % ne pouvaient pas nous informer à ce sujet.

Maintenant, prenons le soin d'analyser les sujets abordés au cours de ces activités de formation. Il faut noter que 89,1 % des répondants nous indiquent qu'il y a deux sujets ou plus qui y sont abordés. À partir de neuf indicateurs portant sur différentes thématiques où les répondants confirmaient ou non la présence du thème, nous avons identifié que :

- les aspects techniques du travail ou du poste et les activités et les pratiques de la santé et la sécurité au travail sont confirmés par 72,7 % des répondants alors que l'animation d'activités de formation et l'évaluation des activités de formation le sont par 50,5 %.
- Ces activités de formation sont dispensées habituellement par une firme externe à l'établissement pour 70,7 % de nos répondants ou par un ou d'autres formateurs à 67,7 %.

Enfin, pour les gestionnaires de l'agrégat manu-mines, le formateur interne est avant tout un employé compétent (dans 97,3 % des cas), un bon communicateur (dans 91,7 % des cas), un employé reconnu par ses pairs (dans 86,3 % des cas), un expert du métier (dans 86,0 % des cas) ou un coach (dans 81,5 % des cas). Ces éléments sont en cohérence avec les trois catégories identifiées dans les facteurs qui influencent le choix du formateur. En conséquence, il y a cohérence dans les réponses des participants à l'enquête.

Les activités du formateur interne

Pour s'assurer que les formateurs internes réalisent leurs tâches, il est important de bien définir ses activités. À cet effet, lorsque l'on s'intéresse à qui revient la responsabilité de déterminer ces activités, les résultats de l'enquête montrent que dans 87,7 % des cas, deux personnes ou plus détiennent cette responsabilité au sein des établissements enquêtés. On remarque aussi que le supérieur immédiat de la personne qui agit à titre de formateur interne est impliqué dans le choix des activités du formateur dans 76,8 %. En plus de choisir les activités du formateur interne, il y aura des situations où il sera nécessaire de choisir du contenu pour les formations à dispenser par le formateur interne. Les données montrent le formateur lui-même est impliqué dans le choix du contenu dans 72,3 % des cas, que le supérieur immédiat

de celui qui agit comme formateur et la personne responsable des ressources humaines ex aequo à 69,6 % et le directeur d'usine à 61,3 %.

Les postes de travail étant différents, nous avons alors vérifié les types de compétences transmises par le formateur interne. Nous référons à cinq indicateurs portant sur les savoir-faire techniques, le savoir-être et les connaissances théoriques des concepts. Ainsi, 97,0 % des participants à l'enquête confirment que leurs formateurs internes transmettent des savoir-faire techniques simples. Cela sera le cas de 80,4 % d'entre eux pour les savoir-faire complexes. Pour les savoir-faire difficiles à traduire en mots, cette proportion est de 72,0 %. Du côté des savoir-être (comportement ou attitude) 64,3 % des répondants indiquent que ce type de compétences est transmis par les formateurs internes et pour les connaissances théoriques des concepts cette proportion est de 78,6 %.

Aussi, dans le cadre de notre enquête, nous voulions connaître le degré de confiance des gestionnaires face aux formateurs internes dans le processus de développement des compétences. À l'aide d'une échelle de mesure de 1 à 5 (où 1 représente la méfiance totale et 5 la confiance totale), les résultats montrent que 34,8 % des gestionnaires avaient une confiance totale envers leurs formateurs internes et que 57,1 % avaient confiance en ces derniers.

Les responsabilités du formateur interne se sont révélées à travers différents indicateurs. À partir d'une échelle de totalement en accord jusqu'à totalement en désaccord, les gestionnaires ont fourni leurs niveaux d'approbation pour chacun des indicateurs qui sont au nombre de douze. En classant en deux catégories l'échelle par d'accord versus désaccord, nous pouvons identifier les indicateurs les plus présents au sein de notre échantillon. Les répondants sont d'accord pour dire que :

- les formateurs internes conseillent (orientent) les employés dans les façons de faire (95,5 %);
- les formateurs évaluent les acquis et les compétences des apprentis durant la formation (93,1 %);
- les formateurs favorisent l'intégration des nouveaux employés dans le milieu de travail (89,3 %);
- les formateurs accompagnent les apprentis après la formation (rôle conseil, répondre à des questions) (89,3 %) et qu'ils évaluent les acquis et les compétences des apprentis après la formation (86,3 %);
- les formateurs sont neutres dans toute forme d'apprentissages (83,4 %) et;
- les formateurs transmettent les valeurs de l'entreprise (82,2 %).

L'évaluation des apprentissages et les moyens utilisés

L'évaluation des apprentis qui ont été formés par le formateur interne sera effectuée par le supérieur immédiat de l'employé pour 83,9 % des répondants et cela sera le cas pour 78,6 % par le formateur lui-même.

Le moyens habituellement utilisés pour évaluer les apprentissages sont pour 92,0 % des répondants l'observation de l'apprenti en situation d'essai au travail, par la voie d'une fiche (grille) d'évaluation dans 71,1 % des cas, l'observation de l'apprenti par en simulation par 63,7 % et en entrevue avec le formateur dans 61,9 %. Les effets de la formation dispensée par le formateur interne sont vérifiés à 68,8 % sur la qualité des produits.

L'évaluation et la reconnaissance du formateur interne

Cette section porte sur la reconnaissance de l'activité de formateur interne et l'évaluation de ses prestations de formation. Les données montrent que 51,5 % des établissements de l'agrégat manu-mines évaluent les compétences du formateur interne. Parmi les établissements qui font une évaluation, cette dernière est réalisée par le superviseur immédiat pour 72,8 % des répondants ou par la direction pour 62,4 % des cas. Au niveau des avantages reçus par les formateurs internes, 18,5 % des établissements donnent un avantage, tels que la prime salariale (62,7 % des cas), une reconnaissance symbolique du groupe (61,9 % des cas) et une reconnaissance symbolique de l'entreprise (dans 61,1 % des cas).

3.1.2 Le secteur des services

Les caractéristiques de la présence des formateurs

L'échantillon du secteur des services, tel que défini précédemment, est composé de 106 répondants. Lorsque l'on s'intéresse à la présence des formateurs, la question qui nous vient immédiatement en tête concerne les raisons qui motivent les gestionnaires à recourir à des formateurs internes au sein de leur établissement pour offrir de la formation. D'abord, pour mesurer cette réalité, nous avons utilisé un indicateur à quatre niveaux d'accord qui est défini comme suit ; totalement en accord, en accord, en désaccord et totalement en désaccord. Les participants appartenant au secteur des services indiquent qu'il y a dix raisons prédominantes pouvant expliquer le recours à des formateurs internes au sein de l'établissement. Ensuite, pour établir la prédominance des motifs, nous avons retenu les énoncés où le

pourcentage de répondants étant totalement en accord et/ou en accord était de 80 % ou plus. Ainsi, par ordre décroissant, les raisons qui motivent les gestionnaires des établissements enquêtés à recourir à des formateurs internes sont :

- le maintien de la qualité de la formation des employés (98,1 %);
- une répondre rapide aux besoins de formation des employés (97,2 %)
- le transfert des connaissances et des compétences (97,1 %);
- le maintien de l'expertise et les savoir-faire à l'intérieur de l'établissement (96,2 %);
- la contribution au développement continu des employés (95,3 %);
- l'accroissement de la polyvalence des employés (92,4 %);
- l'accroissement de la motivation des employés (réduire la supervision du personnel) (90,6 %);
- l'évitement de la perte des connaissances des employés expérimentés (89,6 %);
- la contribution au sentiment d'appartenance (87,7 %) et;
- les raisons de santé et de sécurité (87,7 %).

En plus des raisons qui motivent la présence des formateurs internes, il existe des situations de changements au sein des établissements comme celles attribuables au processus de production ou aux changements technologiques. Pour connaître l'impact de ces changements sur la présence des formateurs internes, nous devons nous assurer de l'existence de tels changements. Les résultats montrent que 35,8 % des établissements du secteur des services ont été l'objet au cours des 12 mois précédant l'enquête de modifications du processus de production alors que c'étaient 34,9 % des répondants pour les changements technologiques. Parmi les établissements ayant subi des changements dans le processus de production, 92,1 % des établissements répondants ont mentionné que les employés ont participé à des activités de formation pour s'adapter à ces changements alors que ça été le cas pour 94,6 % des répondants qui ont subi des changements technologiques. Il faut noter aussi que des activités de formation pour s'adapter à ces changements ont été dispensées par des formateurs internes pour 91,4 % des répondants ayant des modifications dans leurs processus de production tandis que ça été le cas pour 68,6 % des répondants qui ont vécu des changements technologiques.

Les outils utilisés par les formateurs internes

Pour atteindre les objectifs de la formation, les formateurs internes doivent posséder les outils nécessaires à la réalisation de la tâche. Nous avons voulu savoir si les gestionnaires prenaient le temps de s'assurer que les formateurs internes étaient correctement outillés par l'entremise d'une analyse de leurs besoins. Parmi nos répondants, 63,2 % ont fait ce type d'analyse, 34,9 % ne l'ont pas fait et 1,9 % étaient incapables

de nous indiquer s'il y avait eu une étude des besoins. Au-delà de l'analyse des besoins, nous avons mesuré le pourcentage des établissements du secteur des services qui mettaient à la disposition des formateurs internes les outils nécessaires à l'accomplissement de la tâche. À ce sujet, 76,4 % de nos répondants le font toujours, 19,8 % le font à l'occasion et 3,8 % ne le savent pas.

Le climat de travail dans lequel exercent les formateurs internes et la présence syndicale

Si l'on s'intéresse maintenant à la qualité du climat de travail, les gestionnaires enquêtés précisent qu'en général, les formateurs internes travaillent dans un climat perçu comme très bon (dans 43,4 % des cas), de bon (53,8 % des cas). Par ailleurs, parmi l'ensemble des établissements du secteur des services 30,2 % d'entre eux étaient assujettis à une convention collective et 18,8 % d'entre eux ont mentionné que la convention collective précisait des dispositifs concernant les formateurs internes.

Le processus et les critères de sélection du formateur interne

Il existe un processus de recrutement des candidats intéressés à devenir formateurs internes pour 29,2 % des répondants. Parmi eux, la responsabilité de la sélection des candidats relève de la direction à 41,9 % ou de la personne responsable des ressources humaines à 32,3 %. Pour identifier les facteurs qui influencent le choix du formateur interne parmi les employés, nous avons utilisé treize indicateurs. Les répondants devaient qualifier sur une échelle d'importance (de très important à pas du tout important) le choix des critères retenus. Nous avons additionné les pourcentages des niveaux très important et important pour identifier les facteurs privilégiés par les gestionnaires. Les facteurs identifiés par ordre décroissant sont : l'expérience (maîtrise du métier) de l'employé à 94,4 %, les habiletés de communication à 94,3 %, la crédibilité (réputation) de l'employé auprès de ses pairs (collègues de travail) à 93,4 %, les savoir-faire techniques (connaissance technique du métier, des trucs, habiletés manuelles, etc.) à 92,5 %, l'engagement ou la motivation de l'employé pour être un formateur à 92,5 %, la crédibilité (réputation) de l'employé auprès de la direction à 88,7 % et la disponibilité de l'employé pour exercer son rôle de formateur à 86,8 %.

La formation du formateur interne

Pour avoir un formateur interne efficace, il peut être avantageux de l'aider dans la préparation de ses tâches compte tenu du fait que l'employé n'est pas nécessairement outillé pour cette situation. À ce titre, nous avons demandé si des activités de formation avaient été offertes aux employés qui souhaitaient devenir formateur interne, ce qui a été constaté dans 34,0 % des cas. Parmi ces établissements, la formation visait effectivement les nouveaux formateurs identifiés par la direction dans la moitié du temps et tous les formateurs en poste dans 25,0 % des cas. Ces activités de formation étaient volontaires dans la majorité des cas (58,3 %) tandis qu'elles étaient obligatoires dans 38,9 % des cas et 2,8 % des répondants n'ont pu nous informer à ce sujet.

Maintenant, prenons le soin d'analyser les sujets abordés au cours des activités de formation. Il faut noter que 94,4 % des répondants nous indiquent qu'il y a deux sujets ou plus qui y sont abordés. À partir de neuf indicateurs portant sur différentes thématiques où les répondants confirmaient ou non la présence du thème, nous avons identifié que les pratiques de la santé et la sécurité au travail sont confirmées par 88,9 % des répondants alors que les aspects techniques du travail ou du poste le sont par 86,1 %. L'animation d'activités de formation a été retenue par 69,4 % tandis que l'évaluation des activités de formation et l'intégration d'une innovation dans la prestation du service le sont par 52,8 % respectivement. Ces activités de formation sont dispensées généralement par un ou d'autres formateurs (dans 75,0 % des cas), par une firme externe à l'établissement (58,3 % des cas) ou par un chef d'unité ou d'équipe (50,0 % des cas). Pour les gestionnaires du secteur des services, le formateur interne est avant tout, un employé compétent à 99,1 %, un bon communicateur à 97,2 %, un employé reconnu par ses pairs à 94,3 %, un coach à 84,9 %, un expert du métier à 83,0 %, un instructeur à 82,1 % et un leader à 80,2 %.

Lorsque l'on enquête sur qui repose la responsabilité de déterminer ces activités, 96,2 % des répondants indiquent que deux personnes ou plus ont cette responsabilité. On remarque aussi que la personne responsable de la formation (dans 78,3 % des cas) est impliquée dans la détermination des activités du formateur interne tout comme le supérieur immédiat de la personne qui agit à titre de formateur interne pour 73,6 % de nos répondants. En plus de choisir les activités du formateur interne, il y aura des situations où il sera nécessaire de choisir le contenu des activités de formations à dispenser par le formateur interne. Nos résultats montrent que dans la majorité des cas (76,4 %), c'est le responsable de formation qui assume à cette tâche, dans 69,8 % c'est le formateur lui-même et dans 67,9 % cette responsabilité incombe au supérieur immédiat de la personne agissant à titre de formateur interne.

Dans chacun des établissements enquêtés, la nature des postes de travail est différente, ce qui nous questionne quant aux types de compétences transmises par le formateur interne. À ce titre, nous avons utilisé cinq indicateurs portant sur les savoir-faire techniques, le savoir-être et les connaissances théoriques des concepts. 97,2 % des participants à l'enquête nous confirment que leurs formateurs internes transmettent des savoir-faire techniques simples. Cela sera le cas de 72,6 % d'entre eux pour les savoir-faire complexes. Pour les savoir-faire difficiles à traduire en mots, cette proportion est de 66,0 %. Du côté des savoir-être (comportement ou attitude) 85,8 % des répondants indiquent que ce type de compétences est transmis par les formateurs internes et pour les connaissances théoriques des concepts cette proportion est de 84,9 %.

Nous voulions connaître aussi le degré de confiance des gestionnaires face aux formateurs internes dans le processus de développement des compétences. À l'aide d'une échelle de mesure variant de 1 à 5 (où 1 égal une méfiance totale et 5 une confiance totale), les résultats montrent que 44,3 % des gestionnaires avaient une confiance totale envers leurs formateurs internes et que 48,1 % avaient confiance en ces derniers,

Les responsabilités du formateur interne se sont révélées à travers différents indicateurs. À partir d'une échelle de totalement en accord jusqu'à totalement en désaccord, les gestionnaires ont fourni leurs niveaux d'approbation pour chacun des indicateurs qui sont au nombre de douze. En classant en deux catégories l'échelle par d'accord versus désaccord, nous pouvons identifier les indicateurs les plus présents au sein de notre échantillon. Les répondants sont d'accord pour dire que :

- les formateurs internes conseillent (orientent) les employés dans les façons de faire (98,1 %) ;
- les formateurs évaluent les acquis et les compétences des apprentis durant la formation (95,3%);
- les formateurs transmettent les valeurs de l'entreprise (93,4 %);
- les formateurs favorisent l'intégration des nouveaux employés dans le milieu de travail (91,5 %) ;
- les formateurs accompagnent les apprentis après la formation (rôle conseil, répondre à des questions) (90,6 %) ;
- les formateurs sont neutres dans toute forme d'enseignement (88,7 %) et;
- les formateurs évaluent les acquis et les compétences des apprentis après la formation (88,7 %).

L'évaluation des apprentis qui ont été formés par le formateur interne sera effectuée principalement par deux acteurs du milieu du travail, à savoir : par le supérieur immédiat de l'employé dans 75,5 % des cas et par le formateur lui-même dans 83,0 % des cas.

Plusieurs moyens sont utilisés pour évaluer les apprentissages des apprentis. À ce sujet, nous pouvons retenir que l'observation de l'apprenti par essai en situation réelle au travail (pour 95,3 % des répondants), l'évaluation par la voie de fiche (grille) d'évaluation (dans 78,3 % des cas), l'observation de l'apprenti en simulation (dans 71,7 % des cas), l'entrevue avec l'apprenti (dans 65,1 % des cas) et l'entrevue avec le formateur (dans 63,2 % des cas) sont les moyens utilisés pour évaluer les apprentissages des apprenants en milieu de travail.

Aussi, au niveau de l'évaluation des effets de la formation dispensée par le formateur interne, 76,4 % de nos répondants précisent qu'ils évaluent l'impact de la formation sur la qualité des produits et les comportements des apprentis, 74,5 % des répondants s'intéressent aux réactions des apprentis en formation et 70,8 % des répondants évaluent l'effet de la formation sur la motivation des employés.

L'évaluation et la reconnaissance du formateur interne

Cette section porte sur la reconnaissance de l'activité de formateur interne et l'évaluation de ses prestations de formation. Les données montrent que 71,7 % des établissements du secteur des services évaluent les compétences du formateur interne. Parmi les établissements qui font une évaluation, cette dernière est réalisée par le superviseur immédiat pour 65,8 % des répondants ou par la direction pour 64,5 % des cas. Au niveau des avantages reçus par les formateurs internes, 53,8 % des établissements reconnaissent le travail du formateur interne. La majorité des répondants qui reconnaissent le travail des formateurs internes offrent une symbolique du groupe (78,9 % des cas), une reconnaissance symbolique de l'entreprise (77,2 %) ou une prime salariale dans 57,9 % des cas.

3.2 Les réalités du formateur interne selon la dynamique de formation en milieu de travail

3.2.1 Le contexte caractérisé par la rareté de la main-d'œuvre qualifiée

On peut définir ici, une main-d'œuvre qualifiée par le fait d'avoir un diplôme, une certification ou une attestation d'études professionnelles ou techniques en début de carrière dans l'entreprise.

Les caractéristiques de la présence des formateurs

L'hypothèse de rareté de la main-d'œuvre de notre échantillon concerne 241 de nos répondants sur les 442 participants à l'enquête. Comme nous l'avons vu précédemment, lorsque l'on s'intéresse à la présence des formateurs, la question qui nous vient immédiatement en tête est la ou les raisons qui motivent les gestionnaires à recourir à des formateurs internes au sein de leur établissement. Pour mesurer cette réalité, nous avons utilisé une échelle à niveaux d'accord qui est défini comme suit : totalement en accord, en accord, en désaccord et totalement en désaccord. Les participants qui étaient confrontés à cette hypothèse (rareté de main-d'œuvre) nous ont indiqué neuf raisons prédominantes pouvant les amener à recourir à des formateurs internes dans un tel contexte. Pour établir la prédominance des motifs, nous avons retenu les énoncés où le pourcentage de répondants étant totalement en accord ou en accord représentait 80 % ou plus. Ainsi, par ordre décroissant, nos répondants présentent que parmi les raisons pouvant encourager le recours à des formateurs internes dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, il y a :

- le transfert des connaissances et des compétences (97,6 %);
- une répondre rapide aux besoins de formation des employés (96,7 %);
- le maintien de l'expertise et les savoir-faire à l'intérieur de l'établissement (95,9 %);
- la contribution au développement continu des employés (95,9 %);
- le maintien de la qualité de la formation des employés (95,4 %);
- l'accroissement de la polyvalence des employés (92,1 %);
- l'évitement de la perte des connaissances des employés expérimentés (85,1 %);
- l'accroissement de la motivation des employés (réduire la supervision du personnel) (82,6 %) et;
- les raisons de santé et de sécurité (81,3 %).

En plus des raisons qui motivent la présence des formateurs internes, nous pouvons observer aussi des situations de changements au sein des établissements telles que celles attribuables au processus de production ou aux changements technologiques. Pour connaître l'impact de ces changements sur la

présence des formateurs internes, nous devons nous assurer de l'existence de tels changements pour les établissements confrontés à un contexte de rareté de main-d'œuvre. Indépendamment du secteur d'activités, les résultats montrent que 38,6 % des établissements avaient été l'objet de modifications dans leurs processus de production alors que s'étaient 37,3 % des établissements avaient vécu les changements technologiques. Parmi les établissements ayant subi des changements dans leurs processus de production, 92,3 % des employés ont participé à des activités de formation pour s'adapter à ces changements alors que c'était le cas pour 94,4 % des répondants qui ont observé la présence de changements technologiques. Il faut noter aussi que ces activités de formation ont été dispensées par des formateurs internes pour 84,9 % des répondants ayant été en situation de modifications dans leurs processus de production tandis que c'était le cas pour 74,1 % des répondants qui ont vécu des changements technologiques.

Pour atteindre les objectifs de la formation, les formateurs internes doivent posséder les outils nécessaires à la réalisation de la tâche. Nous avons voulu savoir si les gestionnaires prenaient le temps de s'assurer que les formateurs internes étaient correctement outillés par l'entremise d'une analyse de leurs besoins. Parmi nos répondants, 51,0 % d'entre eux ont fait ce type d'analyse, 47,7 % ne l'ont pas fait et 1,2 % étaient incapables de nous indiquer s'il y avait eu une étude des besoins. Au-delà de l'analyse des besoins, nous avons mesuré le pourcentage d'établissements du secteur des services qui mettaient à la disposition des formateurs internes les outils nécessaires à l'accomplissement de la tâche. Les résultats obtenus montrent que 66,4 % des répondants le font toujours, 31,5 % le font à l'occasion, 0,8 % ne le font jamais et 1,2 % ne le savent pas.

Le climat de travail dans lequel exercent les formateurs internes et la présence syndicale

Si l'on s'intéresse maintenant à la qualité du climat de travail, les gestionnaires enquêtés qui sont en contexte de rareté de main-d'œuvre qualifiée, précisent qu'en général, les formateurs internes travaillent dans un climat de travail très bon (dans 32,8 % des cas), de bon (dans 65,6 % des cas). Aussi, parmi l'ensemble des établissements confrontés avec l'hypothèse de rareté, 38,2 % d'entre eux étaient assujettis à une convention collective et 25,0 % d'entre eux ont mentionné que la convention collective contenait des dispositifs concernant les formateurs internes.

Le processus et les critères de sélection du formateur interne

Il existe un processus de recrutement des candidats intéressés à devenir formateur interne dans 24,1 % des établissements enquêtés et parmi eux la responsabilité de la sélection relève de la direction (dans 43,3 % des cas) ou de la personne responsable des ressources humaines (dans 27,6 % des cas). Pour identifier les facteurs qui influencent le choix du formateur interne parmi les employés, nous avons utilisé treize indicateurs proposant un critère de sélection. Les répondants devaient qualifier chacun des critères en fonction d'une échelle d'importance (très important à pas du tout important). Pour faciliter l'analyse, nous avons additionné les pourcentages des niveaux très important et important pour retenir les facteurs privilégiés par les gestionnaires. Trois catégories de facteurs émergent des résultats. La première se rapporte à la connaissance du métier. L'indicateur sur les savoir-faire techniques (connaissances techniques du métier, des trucs, habilités manuelles) est choisi par 97,1 % des répondants alors que celui portant sur l'expérience de l'employé l'est à 95,4 %. La deuxième concerne le désir d'être un formateur interne, son indicateur qui interrogeait l'engagement ou la motivation de l'employé pour être un formateur est identifié très important ou important par 94,6 % des gestionnaires. La troisième catégorie contient les indicateurs de perception que les autres acteurs ont du formateur interne. Les indicateurs de perception montrent que les habiletés à communiquer, la crédibilité (réputation) tant chez les collègues de travail qu'au niveau de la direction sont respectivement retenus comme critère de sélection des candidats par 92,9 %, 93,0% et 88,8 % des respectivement.

Pour avoir un formateur interne efficace, il peut être avantageux de le préparer à la réalisation de ses tâches compte tenu du fait que l'employé sélectionné n'est pas nécessairement préparé pour cette situation. Nous avons demandé si des activités de formation avaient été offertes pour devenir formateur interne ce qui a été constaté dans 31,5 % des cas. Parmi ces établissements, la formation visait effectivement les nouveaux formateurs identifiés par la direction à 43,4 %. Les activités de formation étaient obligatoires dans 39,5 % du temps, tandis qu'elles étaient volontaires dans 59,2 %.

Maintenant, prenons le soin d'analyser les sujets abordés au cours des activités de formation. Il faut noter que 89,5 % des répondants nous indiquent qu'il y a deux sujets ou plus qui y sont abordés au cours de la formation offerte aux formateurs internes. À partir de neuf critères portant sur différentes thématiques nos répondants ont identifié que :

- les pratiques de la santé et la sécurité au travail (80,3 %);
- les aspects techniques du travail ou du poste (75,0 %);

- l'animation d'activités de formation (56,6 %);
- l'évaluation des activités de formation et l'intégration d'une innovation dans la prestation du service (52,6 % respectivement) sont des sujets abordés dans le cadre de la préparation des formateurs internes.

Il faut noter aussi que ces activités de formation sont dispensées habituellement par une firme externe à l'établissement dans 69,7 % des cas ou par un ou d'autres formateurs dans 68,4 % des cas.

Enfin, pour les gestionnaires d'établissements qui sont caractérisés par la rareté de la main-d'œuvre, le formateur interne représente avant tout : un employé compétent (pour 98,3 % des répondants), un bon communicateur (pour 91,7 % des répondants), un employé reconnu par ses pairs (pour 88,0 % des répondants), un expert du métier (pour 87,1 % des répondants) et un coach (pour 82,2 % des répondants).

Les activités du formateur interne

Pour s'assurer que les formateurs internes réalisent adéquatement leurs tâches, il est important de bien définir ses activités. À cet effet, lorsque l'on s'intéresse à qui revient la responsabilité de déterminer ces activités, nos résultats montrent que deux personnes ou plus ont cette responsabilité pour 91,6 % des répondants. Cela peut suggérer une certaine collégialité. On remarque aussi que la personne responsable de la formation (dans 68,0 % des cas) est impliquée dans la détermination des activités du formateur interne tout comme le supérieur immédiat de la personne qui agit à titre de formateur interne dans 79,3 % des cas. En plus de choisir les activités du formateur interne, il y aura des situations où il sera nécessaire de choisir du contenu des formations à dispenser par le formateur interne. Nos données montrent que trois personnes sont impliquées dans le choix du contenu des formations à dispenser, c'est le cas :

- du responsable de la formation (pour 69,3 % des répondants),
- du formateur lui-même (pour 74,7 % de nos répondants) et
- du supérieur immédiat du formateur (pour 68,9 % de nos répondants).

Toujours dans le contexte de rareté de main-d'œuvre, nous pouvons observer que la nature des postes de travail diffère dans les établissements qui font face à ce contexte. Cela nous a amenés à s'intéresser aux types de compétences transmises par le formateur interne. Nous avons utilisé cinq indicateurs portant sur les savoir-faire techniques, le savoir-être et les connaissances théoriques des concepts. 97,5 % des

participants à l'enquête confirment que leurs formateurs internes transmettent des savoir-faire techniques simples. Cela sera le cas de 77,6 % d'entre eux pour les savoir-faire complexes. Pour les savoir-faire difficiles à traduire en mots, cette proportion est de 73,0 %. Du côté des savoir-être (comportement ou attitude) 65,6 % des répondants indiquent que ce type de compétences est transmis par les formateurs internes et pour les connaissances théoriques des concepts cette proportion est de 79,7 %.

Nous voulions connaître aussi le degré de confiance des gestionnaires face aux formateurs internes dans le processus de développement des compétences. À l'aide d'une échelle mesurant le niveau de confiance (1 à 5 où 1 égal une méfiance totale et 5 une confiance totale), les résultats montrent que 31,5 % des gestionnaires avaient une confiance totale envers leurs formateurs internes et que 58,9 % avaient confiance en ces derniers,

Les responsabilités des formateurs internes

Les responsabilités du formateur interne se sont révélées à travers différents indicateurs. À partir d'une échelle de mesure variant de totalement en accord à totalement en désaccord, les gestionnaires interrogés ont fourni leurs niveaux d'approbation pour chacun des critères. Pour faciliter l'interprétation des résultats, nous avons ensuite regroupé les réponses en deux catégories (accord versus désaccord) afin d'identifier les principales responsabilités des formateurs internes au sein des établissements. Ainsi, nos réponses montrent que ;

- 97,1 % de nos répondants sont d'accord pour dire que le formateur interne conseille (oriente) les employés dans les façons de faire;
- 93,8% des répondants sont d'accord pour dire que le formateur interne d'évaluer les acquis et les compétences des apprentis durant la formation, tandis que ce pourcentage tombe à 88,0 % pour l'évaluation des acquis des apprentis après la formation;
- 91,3 % sont d'accord pour dire que le formateur interne accompagne les apprentis après la formation (rôle conseil, répondre à des questions);
- 89,6 % sont d'accord avec le fait que le formateur interne favorise l'intégration des nouveaux employés dans le milieu de travail;
- 85,5 % sont d'accord avec le fait que le formateur doit transmettre les valeurs de l'entreprise et;
- 83,8 % le sont avec le fait qu'un formateur se doit d'être neutre dans toute forme d'enseignement.

L'évaluation des apprentis après la formation

Ensuite, l'évaluation des apprentis qui ont été formés par le formateur interne sera effectuée par le supérieur immédiat de l'employé pour 83,4 % des répondants tandis que ce sera le cas pour formateur lui-même dans 79,7 % des cas.

Les moyens habituellement utilisés pour évaluer les apprentissages seront :

- l'observation de l'apprenti par essai en situation réelle au travail (pour 93,8 % de nos répondants);
- la voie de fiche (grille) d'évaluation (pour 72,6 % des cas);
- l'observation de l'apprenti en simulation (pour 63,9 % des cas);
- l'entrevue avec le formateur (pour 65,1 % des cas) ou
- l'entrevue avec l'apprenti (pour 62,2 % des cas).

Dans les établissements vivant une situation de rareté de main-d'œuvre, les gestionnaires s'intéressent aussi aux effets de la formation dispensée par les formateurs internes. À ce titre, les gestionnaires enquêtés mentionnent qu'ils s'intéressent à l'effet de la formation sur la qualité des produits (70,1 % d'entre eux) et à l'effet de la formation sur les comportements des apprentis (pour 61,4 % d'entre eux).

L'évaluation et la reconnaissance du formateur interne

Cette section s'intéresse à la reconnaissance de l'activité de formateur interne et à l'évaluation de ses prestations de formation. Les données montrent que 51,0 % des établissements aux prises avec une situation de rareté de la main-d'œuvre évaluent les compétences du formateur interne. Nos répondants sont majoritaires pour dire que cette évaluation est réalisée par le superviseur immédiat (71,5 % des cas) ou encore par un membre de la direction (dans 63,4 % des cas). Au niveau des avantages reçus par les formateurs internes pour leurs activités, 39,8 % des établissements semblent offrir un avantage. Parmi ceux qui récompensent ou reconnaissent le travail des formateurs internes, la reconnaissance symbolique de l'entreprise (66,7 %), la reconnaissance symbolique du groupe (65,6 %) et l'offre d'une prime salariale (59,4 %) sont reconnues comme les principales reconnaissances offertes par nos répondants.

3.2.2 Le contexte caractérisé par l'organisation du travail visant l'amélioration continue

On entend par « processus de gestion ou procédés opérationnels », toutes normes ou méthodes structurées et reconnues ayant pour but l'amélioration continue bien qu'il en existe une panoplie. En voici quelques exemples : les normes de qualité ISO, la méthode Kaizen qui vise les petites améliorations de façon continue, la méthode structurée de management comme Six Sigma qui s'intéresse à la qualité et à l'efficacité des processus ou encore, la méthode d'organisation du travail en entreprise LEAN (questionnaire).

Les caractéristiques de la présence des formateurs

L'hypothèse où l'organisation de travail vise l'amélioration continue de notre échantillon concerne 357 de nos répondants. Lorsque l'on s'intéresse à la présence des formateurs, la question qui nous vient immédiatement en tête concerne la ou les raisons qui motivent les gestionnaires à recourir à des formateurs internes au sein de leur établissement. Pour mesurer cette réalité, nous avons utilisé une échelle à niveaux d'accord qui est défini comme suit : totalement en accord, en accord, en désaccord et totalement en désaccord. Les participants qui étaient confrontés par cette hypothèse (l'amélioration continue) indiquent qu'il y a dix raisons prédominantes pouvant les amener à recourir à des formateurs internes dans un tel contexte. Pour établir la prédominance des motifs, nous avons retenu les énoncés où le pourcentage de répondants étant totalement en accord et/ou en accord était de 80 % ou plus. Ainsi, par ordre décroissant, nos répondants présentent que parmi les raisons pouvant encourager le recours à des formateurs internes dans un contexte de l'amélioration continue, il y a :

- le transfert des connaissances et des compétences (97,8 %);
- le maintien de la qualité de la formation des employés (97,7 %);
- le maintien de l'expertise et les savoir-faire à l'intérieur de l'établissement (97,4 %);
- une répondre rapide aux besoins de formation des employés (96,6 %);
- la contribution au développement continu des employés (96,4 %);
- l'accroissement de la polyvalence des employés (94,1 %);
- l'évitement de la perte des connaissances des employés expérimentés (88,5 %);
- les raisons de santé et de sécurité (85,5 %);
- la contribution au sentiment d'appartenance (84,6 %) et;
- l'accroissement de la motivation des employés (réduire la supervision du personnel) (84,3 %).

En plus des raisons qui motivent la présence des formateurs internes, il existe des situations de changements au sein des établissements comme celles attribuables au processus de production ou aux changements technologiques. Pour connaître l'impact de ces changements sur la présence des formateurs internes, nous devons préalablement nous assurer de l'existence de tels changements. Indépendamment du secteur d'activités, les résultats montrent que 42,9 % des établissements avaient été l'objet de modifications dans leurs processus de production alors que c'étaient le cas de 42,0 % des établissements qui ont vécu des changements technologiques. Parmi les établissements ayant subi des changements de processus de production, 93,5 % des employés ont participé à des activités de formation pour s'adapter alors que c'était le cas pour 94,0 % pour les changements technologiques. Il faut noter que ces activités de formation ont été dispensées par des formateurs internes pour 89,5 % des répondants ayant été en situation de modifications au processus de production tandis que c'était le cas dans 79,4 % pour les changements technologiques.

Les outils utilisés par les formateurs internes

Pour atteindre les objectifs de la formation, les formateurs internes doivent posséder les outils nécessaires à la réalisation de leurs tâches. Nous avons vérifié si les gestionnaires prenaient le temps de s'assurer que les formateurs internes étaient correctement outillés par l'entremise d'une analyse de leurs besoins. À ce titre, 58,3 % des répondants ont fait ce type d'analyse, 39,8 % ne l'ont pas fait et 2 % étaient incapables de nous indiquer s'il y avait eu une étude des besoins. Au-delà de l'analyse des besoins, nous avons mesuré le pourcentage des établissements qui mettaient à la disposition des formateurs internes les outils nécessaires à l'accomplissement de la tâche. 71,4 % des répondants le font toujours, 26,1 % le font à l'occasion, 1,4 % ne le font jamais et 1,1 % ne le savent pas.

Le climat dans lequel exercent les formateurs internes et la présence syndicale

Selon les gestionnaires, les formateurs internes évoluent dans un climat de travail très bon à 48,7 %, de bon à 57,1 %, de mauvais à 0,6 % et 0,6 % ne pouvait fournir de l'information à ce sujet. Les établissements caractérisés par une organisation du travail visant l'amélioration continue sont assujettis à une convention collective à la hauteur de 39,8 % et parmi ces établissements 26,8 % mentionnaient que des dispositifs concernant les formateurs internes étaient intégrés à la convention collective.

Le processus et les critères de sélection du formateur interne

Il existe un processus de recrutement des candidats intéressés à devenir formateurs interne pour 25,8 % des répondants où l'organisation du travail vise l'amélioration continue. Parmi ces établissements, la sélection des candidats relève de la direction à 42,4 % ou de la personne responsable des ressources humaines dans 29,3 % des cas. Pour identifier les facteurs qui influencent le choix du formateur interne parmi les employés, nous avons utilisé treize indicateurs proposant un critère de sélection. Les répondants devaient qualifier chacun des critères en fonction d'une échelle d'importance (très important à pas du tout important). Pour faciliter l'interprétation, nous avons additionné les pourcentages des niveaux très important et important pour retenir les facteurs privilégiés par les gestionnaires. Trois catégories de facteurs émergent des résultats. La première se rapporte à la connaissance du métier. L'indicateur sur les savoir-faire techniques (connaissances techniques du métier, des trucs, habilités manuelles) est choisi par 95,3 % des répondants alors que celui portant sur l'expérience de l'employé l'est à 94,4 %. La deuxième concerne le désir d'être un formateur interne, son indicateur qui interrogeait l'engagement ou la motivation de l'employé pour être un formateur est identifié très important ou important par 93,5 % des gestionnaires. La troisième catégorie contient les indicateurs de la perception que les autres ont du formateur interne. Les indicateurs de perception montrent que les habiletés de communiquer, la crédibilité (réputation) tant chez les collègues de travail que chez la direction sont respectivement choisies par 92,7 %, 90,7% et 87,7 % des répondants.

Pour qu'un formateur interne soit efficace, il peut être avantageux de le préparer à la réalisation de ses tâches considérant que l'employé retenu n'est pas nécessairement préparé pour assumer ce nouveau rôle. À ce titre, nous avons demandé à nos répondants si des activités de formation avaient été offertes pour devenir formateur interne ce qui a été constaté dans 34,7 % des cas. Parmi ces établissements, la formation visait effectivement les nouveaux formateurs identifiés par la direction à 46,0 %. Les activités de formation étaient obligatoires pour 38,7 % des répondants, 59,7 % étant volontaires et 1,6 % ne pouvaient pas nous informer à ce sujet. Maintenant, prenons le soin d'analyser les sujets abordés au cours des activités de formation. Il faut noter que 91,9 % des répondants nous indiquent qu'il y a deux sujets ou plus qui y sont abordés. À partir de neuf indicateurs portant sur différentes thématiques où les répondants confirmaient ou non la présence du thème, nous avons identifié que les pratiques de la santé et la sécurité au travail sont confirmées par 79,0 % des répondants alors que les aspects techniques du travail ou du poste le sont par 77,4 %. L'animation d'activités de formation a été retenue par 58,9 % tandis que l'évaluation des activités de formation l'est par 53,2. Ces activités de formation sont dispensées

habituellement par un ou d'autres formateurs à 69,4 % ou par une firme externe à l'établissement pour 66,9 % de nos répondants. Pour les gestionnaires dans une situation caractérisée par l'organisation de travail visant l'amélioration continue, le formateur interne est avant tout, un employé compétent à 98,0 %, un bon communicateur à 93,0 %, un employé reconnu par ses pairs à 88,5 %, un expert du métier à 85,7 % et un coach à 82,5 %.

Les activités du formateur interne

Pour s'assurer que les formateurs internes réalisent leurs tâches, il est important de bien définir et circonscrire ses activités. À cet effet, lorsque l'on enquête sur qui repose la responsabilité de déterminer ces activités, les résultats de l'enquête montrent que deux personnes assument cette responsabilité pour 90,4 % de nos répondants, à savoir : la personne responsable de la formation (70,6 % des répondants) et le supérieur immédiat de la personne qui agira à titre de formateur interne (75,4 %). En plus de choisir les activités du formateur interne, il y aura des situations où il sera nécessaire de choisir du contenu pour les formations à dispenser par le formateur interne. Pour 73,7 % des répondants, c'est le responsable de la formation qui assume cette tâche, tandis que c'est le cas du formateur lui-même 71,1 % de nos répondants ou encore le supérieur immédiat de celui qui agira à titre de formateur interne pour 69,2 % des répondants.

Les postes de travail étant différents, cela nous a amenés à nous intéresser aux types de compétences transmises par le formateur interne. Nous avons utilisé cinq indicateurs portant sur les savoir-faire techniques, le savoir-être et les connaissances théoriques des concepts. 97,2 % des participants à l'enquête nous confirment que leurs formateurs internes transmettent des savoir-faire techniques simples. Cela sera le cas de 78,4 % d'entre eux pour les savoir-faire complexes. Pour les savoir-faire difficiles à traduire en mots, cette proportion est de 70,6 %. Du côté des savoir-être (comportement ou attitude) 71,7 % des répondants indiquent que ce type de compétences est transmis par les formateurs internes et pour les connaissances théoriques des concepts cette proportion est de 81,5 %.

Nous voulions connaître aussi le degré de confiance des gestionnaires face aux formateurs internes dans le processus de développement des compétences. À l'aide d'une échelle mesurant le niveau de confiance (1 à 5 où 1 égal une méfiance totale et 5 une confiance totale), les résultats montrent que 38,9 % des gestionnaires avaient une confiance totale envers leurs formateurs internes et que 52,9 % avaient confiance en ces derniers.

Les responsabilités des formateurs internes

Les responsabilités du formateur interne se sont révélées à travers différents indicateurs. À partir d'une échelle de mesure variant de totalement en accord à totalement en désaccord, les gestionnaires interrogés ont fourni leurs niveaux d'approbation pour chacun des critères. Pour faciliter l'interprétation des résultats, nous avons ensuite regroupé les réponses en deux catégories (accord versus désaccord) afin d'identifier les indicateurs les principales responsabilités des formateurs internes au sein des établissements. Ainsi, nos réponses montrent que ;

- 96,1 % sont d'accord que le formateur interne conseille (oriente) les employés dans les façons de faire;
- 93,5% sont d'accord que le formateur interne évalue les acquis et les compétences des apprentis durant la formation;
- 89,7 % sont d'accord que le formateur interne accompagne les apprentis après la formation (rôle conseil, répondre à des questions);
- 89,6 % sont d'accord que le formateur interne favorise l'intégration des nouveaux employés dans le milieu de travail;
- 87,4 % sont d'accord que le formateur interne évalue les acquis et les compétences des apprentis après la formation;
- 87,1 % sont d'accord que le formateur interne se doit d'être neutre dans toute forme d'enseignement et;
- 84,9 % sont d'accord que le formateur interne transmet les valeurs de l'entreprise.

L'évaluation des apprentissages et les moyens utilisés

Pour ce qui est de l'évaluation des apprentis qui ont été formés par le formateur interne, cette activité sera effectuée par le supérieur immédiat de l'employé pour 81,5 % des répondants et cela sera le cas pour 79,0 % par le formateur lui-même.

Enfin, les moyens habituellement utilisés pour évaluer les apprentissages se feront pour 93,6 % des répondants par une observation de l'apprenti par essai en situation réelle au travail, par la voie de fiche (grille) d'évaluation dans 76,2 % des cas, par l'observation de l'apprenti en situation de simulation 66,9 %, par une entrevue avec le formateur dans 62,2 % et par une entrevue avec l'apprenti dans 61,3 % des cas.

Dans les établissements où l'organisation du travail vise l'amélioration continue, nos résultats montrent que l'on s'intéresse à l'effet de la formation dispensée par les formateurs internes sur la qualité des produits (dans 73,4 % des cas) ou encore sur les comportements des apprentis (dans 64,7 % des).

L'évaluation et la reconnaissance du formateur interne

En ce qui concerne la reconnaissance de l'activité de formateur interne et l'évaluation de ses prestations de formation, nos données montrent que 59,9 % des établissements dans un contexte caractérisé par l'organisation de travail visant l'amélioration continue évaluent les compétences du formateur interne. Parmi les établissements qui font une évaluation, cette dernière est réalisée par le superviseur immédiat pour 69,6 % des répondants ou encore par la direction dans 61,7 % des cas. Au niveau des avantages reçus par les formateurs internes, 43,7 % des établissements reconnaissent le travail des formateurs internes. Parmi ceux qui récompensent ou reconnaissent le travail des formateurs internes, la reconnaissance symbolique de l'entreprise (67,3 %), la reconnaissance symbolique du groupe (67,9 %) et l'offre d'une prime salariale (61,5 %) sont reconnues comme les principales reconnaissances offertes par nos répondants.

3.2.3 Le contexte caractérisé par l'utilisation de la technologie

Nous avons déterminé l'utilisation de la technologie à partir d'un classement effectué par l'OCDE en retenant les industries appartenant à la moyenne et haute technologie. Les industries contenues dans cette catégorie sont : la fabrication de produits chimiques, la fabrication de machines, la fabrication de produits informatiques et électroniques, la fabrication de matériel, d'appareils et de composantes électriques et la fabrication de matériel de transport.

Les caractéristiques de la présence des formateurs

Dans notre échantillon, l'hypothèse de l'utilisation de la technologie de notre échantillon concerne 69 de nos répondants. Lorsque l'on s'intéresse à la présence des formateurs, la question qui nous vient immédiatement en tête concerne les raisons qui motivent les gestionnaires à recourir à des formateurs internes au sein de leur établissement pour offrir de la formation. D'abord, pour mesurer cette réalité, nous avons utilisé un indicateur à quatre niveaux d'accord qui est défini comme suit : totalement en accord, en accord, en désaccord et totalement en désaccord. Les participants qui étaient confrontés par cette hypothèse indiquent qu'il y a neuf raisons prédominantes pouvant expliquer le recours à des formateurs internes au sein de leur établissement. Ensuite, pour établir la prédominance des motifs, nous avons retenu les énoncés où le pourcentage de répondants étant totalement en accord et/ou en accord était de 80 % ou plus. Ainsi, par ordre décroissant, les raisons qui motivent les gestionnaires des établissements enquêtés à recourir à des formateurs internes sont :

- le transfert des connaissances et des compétences (98,5 %);
- une répondre rapide aux besoins de formation des employés (97,1 %);
- le maintien de l'expertise et les savoir-faire à l'intérieur de l'établissement (94,2 %);
- la contribution au développement continu des employés (94,2 %);
- l'accroissement de la polyvalence des employés (92,7 %);
- le maintien de la qualité de la formation des employés (92,7 %);
- les raisons de santé et de sécurité (85,5 %);
- l'évitement de la perte des connaissances des employés expérimentés (82,6 %) et;
- l'accroissement de la motivation des employés (réduire la supervision du personnel) (81,2 %).

En plus des raisons qui motivent la présence des formateurs internes, nous avons observé que la présence de changements (organisationnels ou technologiques) pouvait aussi être des facteurs explicatifs à la présence de formateurs internes au sein des établissements enquêtés. Pour connaître l'impact de ces changements sur la présence des formateurs internes, nous devions d'abord nous assurer de l'existence de tels changements. Les résultats montrent que 52,2 % des établissements dans une situation d'utilisation de la technologie avaient été l'objet de modifications de leurs processus de production alors que c'étaient 37,7 % pour les changements technologiques. Parmi les établissements ayant subi des changements dans le processus de production, 91,7 % des employés ont participé à des activités de formation pour s'adapter à ces changements alors que c'était le cas pour 92,3 % des employés qui ont vécu des changements technologiques. Ces activités de formation ont été dispensées par des formateurs internes ont touché 87,9 % des répondants vivant des modifications dans leurs processus de production et 87,5 % des employés touchés par des changements technologiques.

Les outils utilisés par les formateurs internes

Pour atteindre les objectifs de la formation, les formateurs internes doivent posséder les outils nécessaires à la réalisation de la tâche. À ce titre, nous avons voulu savoir si les gestionnaires responsables des activités de formation prenaient le temps d'analyser les besoins des formateurs internes quant aux outils nécessaires à la prestation des activités de formation. Nos observations montrent que 37,7 % des répondants ont fait ce type d'analyse, 58,0 % ne l'ont pas fait et 4,3 % étaient incapables de nous indiquer s'il y avait eu une étude des besoins au cours des douze mois précédant la date de l'enquête. Au-delà de l'analyse des besoins, nous avons mesuré le pourcentage des établissements qui mettaient à la disposition des formateurs internes les outils nécessaires à l'accomplissement de la tâche. Nous observons que la

majorité des répondants (63,8 %) le fait toujours, tandis que le tiers (34,8 %) le fait à l'occasion et qu'une minorité (1,4%) ne le fait jamais.

Le climat de travail dans lequel exercent les formateurs internes et la présence syndicale

Si l'on s'intéresse maintenant à la qualité du climat de travail, les gestionnaires enquêtés précisent qu'en général, les formateurs internes travaillent dans un climat considéré comme très bon (dans 39,1 % des cas), de bon à (dans 59,4 % des cas). Aussi, parmi l'ensemble des établissements sous l'hypothèse de l'utilisation de la technologie, 30,4 % d'entre eux étaient assujettis à une convention collective et 14,3 % d'entre eux ont mentionné que la convention collective contenait des dispositions concernant les formateurs internes.

Le processus et les critères de sélection du formateur interne

Dans les établissements enquêtés, nous avons observé qu'il existe dans 21,7 % des cas, un processus de recrutement des candidats intéressés à devenir formateur interne et que parmi ces établissements la responsabilité de la sélection des candidats relève directement de la direction à 66,7 % du temps ou de la personne responsable des ressources humaines dans 20,0 % des cas.

Pour identifier les facteurs qui peuvent influencer le choix du formateur interne parmi les employés s'intéressant à cette fonction, nous avons utilisé treize indicateurs. Les répondants devaient se prononcer pour chacun des critères selon une échelle d'importance (de très important à pas du tout important). Nous avons additionné les pourcentages des niveaux très important et important pour identifier les facteurs privilégiés par les gestionnaires. Trois catégories de facteurs émergent des résultats. La première se rapporte à la connaissance du métier. L'indicateur sur les savoir-faire techniques (connaissance technique du métier, des trucs, habilités manuelles) est choisi par 95,6 % des répondants alors que celui portant sur l'expérience de l'employé l'est à 94,2 %. La deuxième concerne le désir d'être un formateur interne, son indicateur qui interrogeait l'engagement ou la motivation de l'employé pour être un formateur est identifié très important ou important par 92,8 % des gestionnaires. La troisième catégorie contient les indicateurs de perception que les autres (direction et collègues) ont du formateur interne. Ces indicateurs de perception montrent que les habiletés à communiquer, la crédibilité (réputation) tant chez les collègues

de travail qu'auprès de la direction sont respectivement retenus par 92,7 %, 89,9 % et 88,4 % des répondants.

Pour avoir un formateur interne efficace, il peut être avantageux de le préparer à la tâche compte tenu du fait que l'employé n'est pas nécessairement préparé pour cette situation. À ce sujet, nous avons demandé, à nos répondants, si des activités de formation avaient été offertes pour devenir formateur interne ce qui a été constaté dans 23,2 % des cas. Parmi ces établissements, la formation visait effectivement les nouveaux formateurs identifiés par la direction à 43,8 %. Les activités de formation étaient obligatoires pour 43,8 % des répondants alors qu'elles étaient volontaires à 56,3 %.

Maintenant, prenons le soin d'analyser les sujets abordés au cours des activités de formation. Il faut noter que 94,0 % des répondants nous indiquent qu'il y a deux sujets ou plus qui y sont abordés. À partir de neuf indicateurs portant sur différentes thématiques où les répondants confirmaient ou non la présence du thème, nous avons identifié que :

- les pratiques de la santé et la sécurité au travail sont confirmées par 62,5 % des répondants comme les aspects techniques du travail ou du poste avec le même pourcentage.
- Ces activités de formation sont dispensées habituellement par un ou d'autres formateurs à 87,5 % ou par une firme externe à l'établissement pour 68,8 % de nos répondants.

Enfin, pour les gestionnaires dans une situation caractérisée par l'utilisation de la technologie, le formateur interne est avant tout, un employé compétent (dans 98,6 % des cas), un expert du métier et un bon communicateur (dans 89,9 % des cas, respectivement).

Les activités du formateur interne

Pour s'assurer que les formateurs internes réalisent leurs tâches, il est important de bien définir ses activités. À cet effet, lorsque l'on s'intéresse sur qui repose la responsabilité de déterminer ces activités, les résultats de l'enquête montrent que dans 85,3 % des cas deux personnes ou plus ont cette responsabilité au sein des établissements enquêtés. Cela suggère une approche collégiale. On remarque aussi que le supérieur immédiat de la personne qui agit à titre de formateur interne est impliqué dans le choix des activités du formateur dans 78,3 % et le directeur d'usine pour 68,1 % de nos répondants. En plus de choisir les activités du formateur interne, il y aura des situations où il sera nécessaire de choisir du

contenu pour les formations à dispenser par le formateur interne. Les données montrent que le formateur lui-même est impliqué dans le choix du contenu dans 73,9 % cas, que le supérieur immédiat de celui qui agit comme formateur pour 66,7 % des répondants et le directeur d'usine à 62,3 %.

Les postes de travail étant différents, cela nous a amenés à nous intéresser aux types de compétences transmises par le formateur interne. Nous avons utilisé cinq indicateurs portant sur les savoir-faire techniques, le savoir-être et les connaissances théoriques des concepts. Ainsi, 95,7 % des participants à l'enquête nous confirment que leurs formateurs internes transmettent des savoir-faire techniques simples. Cela sera le cas de 82,6 % d'entre eux pour les savoir-faire complexes. Pour les savoir-faire difficiles à traduire en mots, cette proportion est de 68,1 %. Du côté des savoir-être (comportement ou attitude), 50,7 % des répondants indiquent que ce type de compétences est transmis par les formateurs internes et pour les connaissances théoriques des concepts cette proportion est de 75,4 %.

Aussi, dans le cadre de l'enquête, nous voulions connaître le degré de confiance des gestionnaires face aux formateurs internes dans le processus de développement des compétences. À l'aide d'une échelle de mesure de 1 à 5 (où 1 représente la méfiance totale et 5 la confiance totale), les résultats montrent que 30,4 % des gestionnaires avaient une confiance totale envers leurs formateurs internes et que 59,4 % avaient confiance en ces derniers,

Les responsabilités du formateur interne se sont révélées à travers différents indicateurs. À partir d'une échelle de totalement en accord à totalement en désaccord, les gestionnaires ont fourni leurs niveaux d'approbation pour chacun des indicateurs qui sont au nombre de douze. En classant en deux catégories l'échelle par d'accord versus désaccord, nous pouvons identifier les indicateurs les plus présents au sein de notre échantillon. Les répondants sont d'accord pour dire que :

- les formateurs internes conseillent (orientent) les employés dans les façons de faire (91,3 %)
- les formateurs internes évaluent les acquis et les compétences des apprentis durant la formation (91,3%)
- les formateurs internes accompagnent les apprentis après la formation (rôle conseil, répondre à des questions) (89,9 %)
- les formateurs internes favorisent l'intégration des nouveaux employés dans le milieu de travail (85,5 %) et
- les formateurs internes évaluent les acquis et les compétences des apprentis après la formation (82,6 %)

L'évaluation des apprentissages et les moyens utilisés

L'évaluation des apprentis qui ont été formés par le formateur interne sera effectuée par le supérieur immédiat de l'employé pour 82,6 % des répondants et cela sera le cas pour 79,7 % par le formateur lui-même.

Les moyens habituellement utilisés pour évaluer les apprentissages seront pour 91,3 % des répondants une observation de l'apprenti par essai en situation réelle au travail, par la voie de fiche (grille) d'évaluation dans 76,8 % des cas et en entrevue avec le formateur dans 62,3 %. Les effets de la formation dispensée par le formateur interne sont vérifiés à 66,7 % pour la qualité des produits et à 62,3 % pour les comportements des apprentis.

L'évaluation et la reconnaissance du formateur interne

Cette section porte sur la reconnaissance de l'activité de formateur interne et l'évaluation de ses prestations de formation. Les données montrent que 42,0 % des établissements dans un contexte caractérisé par l'utilisation de la technologie évaluent les compétences du formateur interne. Parmi les établissements qui font une évaluation, cette dernière est réalisée par le superviseur immédiat pour 62,1 % des répondants ou l'expert qui l'a formé dans 65,5 % des établissements. Au niveau des avantages reçus par les formateurs internes, 36,2 % des établissements donnent un avantage tels que la reconnaissance symbolique du groupe, la reconnaissance symbolique de l'entreprise et la prime salariale offerte sont ex aequo à 52,0 % des répondants.

Chapitre 4 – La réalité du formateur interne du point de vue qualitatif : une analyse transversale des études de cas

Nous résumons ici les observations issues de douze études de cas réalisées dans différentes PME des secteurs manufacturier et de services au Québec. Nous priorisons le point de vue des formateurs et des apprentis rencontrés dans les établissements.

4.1 D'où vient le formateur ?

La plupart des entreprises étudiées n'ont pas de procédure formelle de recrutement ni de méthode sélection des formateurs internes. Le formateur est généralement choisi par la direction, suivant les recommandations du superviseur et les commentaires des employés qui auront repéré un employé pressenti au poste de formateur. Les critères de sélection renvoient surtout à la crédibilité de l'employé pressenti, même si ce dernier n'est pas perçu par la direction comme étant un pédagogue éprouvé. Ce sont surtout les collègues de travail qui servent de baromètre de la crédibilité, à partir d'opinions générales. On s'en remet ensuite au sentiment d'appartenance à l'entreprise, à l'expérience du métier et à l'attitude positive du futur formateur. Le critère d'ancienneté vient toujours après le potentiel et le savoir-faire pratique du formateur. On souhaite éviter qu'un employé n'ayant pas les qualités d'un bon formateur obtienne quand même un poste de formateur sur la base de son ancienneté. Dans certains cas où le travail comporte un danger pour la sécurité du personnel, les membres d'un comité de santé et sécurité auront leurs mots à dire sur le choix du formateur. D'ailleurs, les études de cas nous révèlent que ce sont parfois les représentants syndicaux (ou des militants) qui exercent en tant que formateurs. Ceux-ci s'arrangent alors pour réguler, à travers le transfert de compétences, la cohésion de l'équipe voire même celle de l'unité syndicale. La maîtrise minimale et sécuritaire de la compétence apparaît ici comme une norme de groupe, précisant ce que l'apprenti doit faire ou ne pas faire pour être accepté par l'équipe. Enfin, le formateur est parfois recruté par un ancien formateur afin d'assurer la pérennité de l'expertise en milieu de travail, dans l'optique du transfert inter générationnel⁴⁹.

⁴⁹ Dans notre sondage, nous avons observé qu'il existe dans 20,2 % des cas, un processus de recrutement des candidats intéressés à devenir formateur interne et que parmi ces établissements la responsabilité de la sélection des candidats relève directement de la direction dans 45,6 % du temps ou de la personne responsable des ressources humaines dans 29,4 % des cas.

4.2 Qui forme le formateur ?

Il n'y a pas de règles établies dans les cas qui nous concernent en matière de formation du formateur, sinon celle de l'apprentissage sur le tas et ses pratiques afférentes. Pour le nouveau formateur, l'apprentissage sur le tas sous-entend des échanges avec d'autres formateurs expérimentés ou avec des employés hautement qualifiés (ex. : ingénieurs, responsables de la qualité, etc.) et intéressés par ce que font les formateurs. Dans de rares cas, la direction offre aux formateurs une formation professionnelle auprès d'une commission scolaire. Il pourrait s'agir d'une formation donnée par le superviseur, par le directeur de production ou encore, par un ancien employé non formateur. L'entreprise pourrait par ailleurs octroyer au formateur une certification symbolique de sa compétence, ce qui par défaut lui confère un statut formel dans l'entreprise. Il pourrait s'agir également d'une certification externe, principalement lorsque la loi l'exige (ex. : formateur de charriots élévateurs). La formation du formateur, lorsqu'elle existe, est de très courte durée (un jour ou deux). Elle se fait surtout de manière informelle et très rarement en groupe.

4.3 L'expérience du formateur

Les données qualitatives nous révèlent quatre principaux types d'expérience auxquelles font référence les formateurs. On mentionne le respect par le formateur du caractère artisanal des savoir-faire valorisés par le milieu. On renvoie également l'expérience acquise par le formateur dans son propre milieu de travail, et la fierté ressentie lorsqu'il développe des pratiques de formation personnelles. Il est aussi question de l'expérience acquise par le formateur à l'extérieur de l'entreprise, dans d'autres activités de formation (parfois sans aucun rapport avec la formation) qu'il peut transférer en milieu de travail. Enfin le partage de bonnes pratiques entre les formateurs au sein d'une même entreprise et l'expérience qu'il procure au formateur.

Sur cette base, le formateur interne à l'entreprise est avant tout un employé de longue date, qui possède donc une maîtrise approfondie de son métier. Il est justement reconnu dans l'entreprise parce que son expérience du métier émane du milieu où il exerce. Lorsque le formateur fait valoir ses acquis de l'expérience issus d'autres entreprises, ce sera seulement à des fins pédagogiques, jamais dans l'optique du transfert de savoir-faire. Le formateur expérimenté aura su développer au fil du temps une compréhension holistique du travail, qui reste peu transférable à une autre entreprise. L'expérience du formateur et sa valeur au sein de l'organisation prennent sens ici lorsqu'il s'agit d'un savoir-faire complexe,

parfois difficile à traduire en mots ou encore, lorsqu'il s'agit d'un savoir-faire unique ou trop rattaché à la situation de travail⁵⁰.

4.4 La compétence du formateur ?

La compétence du formateur relève autant des valeurs du travail et de l'attitude, que des savoir-faire issus de l'activité. Les études de cas démontrent, autant du point de vue du formateur que de celui de l'apprenti, qu'un bon formateur a une facilité à entretenir des relations professionnelles en milieu de travail. Il maîtrise les techniques de communication comme l'écoute et l'empathie. Il est par-dessus tout très patient avec les apprentis. L'engagement envers l'entreprise ressort comme étant une valeur fondamentale du formateur. C'est aussi une personne qui valorise l'équité et la justice en milieu de travail. Il inspire la confiance des employés. Il fait preuve de créativité et il est très ouvert au changement. Il se passionne pour le métier et la formation. Le formateur expérimenté se dit imputable en regard de la formation qu'il donne, ce qui le porte vers l'amélioration continue et l'évaluation du transfert des apprentissages. Il accepte la critique des apprentis. Il sait maintenir une distance psychologique en situation de résistance de l'apprenti⁵¹.

4.5 Les bonnes pratiques identifiées

Plusieurs formateurs orientent leurs pratiques en fonction du style d'apprentissage de l'apprenti, ses capacités cognitives (ex. : sa vitesse d'apprentissage) ou ses traits de personnalité. Certains vont jusqu'à utiliser des tests de personnalité qu'ils auront récupérés sur l'Interne, le but étant d'adapter l'approche pédagogique en fonction des caractéristiques personnelles de l'apprenti. Une autre pratique identifiée se rapporte à la dynamique d'échange et de coopération entre les formateurs au sein d'une même entreprise. Elle prend parfois la forme d'une communauté de pratique informelle. On pense également à l'intégration des bonnes pratiques du formateur à une base de données informatisée, notamment dans

⁵⁰ Les données quantitatives nous montrent à cet effet que les raisons qui motivent les gestionnaires des établissements enquêtés à recourir à des formateurs internes sont le transfert des connaissances et des compétences (98,0 %); la contribution au développement continu des employés (96,1 %); le besoin d'une réponse rapide aux besoins de formation des employés (96,1 %); le maintien de l'expertise et les savoir-faire à l'intérieur de l'établissement (95,9 %); le maintien de la qualité de la formation des employés (95,3 %); l'accroissement de la polyvalence des employés (93,4 %); l'évitement de la perte des connaissances des employés expérimentés (84,8 %); les raisons de santé et de sécurité (84,8 %); l'accroissement de la motivation des employés (réduire la supervision du personnel) (81,0 %) et la contribution au sentiment d'appartenance (79,5 %).

⁵¹ Pour les gestionnaires du secteur manufacturier, le sondage nous montre que le formateur interne est avant tout un employé compétent (dans 97,3 % des cas), un bon communicateur (dans 91,7 % des cas), un employé reconnu par ses pairs (dans 86,3 % des cas), un expert du métier (dans 86,0 % des cas) ou un coach (dans 81,5 % des cas). Ces derniers éléments sont dans le même sens que les trois catégories identifiées dans les facteurs qui influencent le choix du formateur. En conséquence, il y a cohérence dans les réponses des participants à l'enquête.

l'esprit de la gestion des savoirs (« knowledge management »). On propose également une forme d'intégration graduelle de l'apprenti en le jumelant durant quelques jours à un employé compétent, pour ensuite le jumeler à un employé plus expérimenté, pour finalement le jumeler à l'employé le plus expérimenté de l'usine. Cette approche permet l'intégration graduelle de l'apprenti en fonction du degré de complexité de la tâche.

Une autre bonne pratique originale est la « simulation encadrée » qui consiste à associer l'apprenti à un employé expert non formateur. Sous l'œil attentif du formateur officiel, l'employé expert pourra provoquer une situation critique qui exige un dépannage d'urgence de sa machine. L'apprenti pourra observer le dépannage, sous ses conseils de l'expert non formateur, enrichis par les commentaires du formateur. Cette pratique s'avère efficace en situation de flux ininterrompu de la production. Seul l'employé expert connaît le moment propice au déclenchement d'une panne. Enfin, certains formateurs s'engagent dans une forme de contrat psychologique avec l'apprenti. Le formateur et l'apprenti rédigent leurs attentes sous la forme d'un contrat formel. Le contrat signé engage autant l'apprenti que le formateur en termes d'obligation de résultat (la compétence). Cette pratique aura l'avantage de concrétiser les attentes réciproques en matière de formation, dans un milieu où la formation se passe généralement de manière informelle. Elle pourra également permettre une adaptation des contenus de formation, en fonction des attentes de l'apprenti.

4.6 La présence d'un cadre de régulation

La présence d'un cadre de régulation dans l'entreprise où exerce le formateur constitue un aspect important de la formation. Ce cadre de régulation prend différentes formes selon qu'il est exogène (logique d'obligation) ou endogène (logique de concertation) à l'entreprise. Du point de vue exogène à l'entreprise, nous constatons que la plupart des entreprises étudiées adoptent des normes de régulation ayant une incidence directe sur les formateurs et ce qu'il transmet. On observe en effet qu'une part importante des compétences que le formateur transmet découle par exemple d'une loi. Pensons par exemple aux lois concernant la salubrité alimentaire dans le secteur de la fabrication d'aliments et, à la loi sur la santé et sécurité du travail qui touche tous les secteurs. Ces différentes lois imposent la maîtrise de compétences en situation de travail. Une autre forme de régulation concerne par exemple l'adoption par l'entreprise d'une norme ISO ou encore, des principes du développement durable. Une part significative des contenus de formation est touchée par ces normes de régulation. Du point de vue endogène, on renvoie à l'existence dans l'entreprise d'une structure formelle dédiée essentiellement à la formation en

milieu de travail. Pensons par exemple au comité mixte de formation dont les membres débattront des enjeux de la formation en milieu de travail⁵².

4.7 Les obstacles rencontrés par le formateur

Le plus important obstacle mentionné par les formateurs concerne la production. En même temps que la formation est essentielle à la production, elle requiert de sortir deux employés de la production : le formateur et l'apprenti. Le remplacement de ces deux employés représente souvent est une source de conflits entre le formateur et la direction qui résiste à assumer les coûts engendrés par l'absence des deux employés. Une autre situation similaire est celle où la formation est constamment interrompue, lorsque l'apprenti change constamment de formateur. Un autre obstacle qui fait l'unanimité au sein des entreprises étudiées se rapporte à l'implication de la direction dans la formation du personnel. Mentionnons par exemple la situation où le formateur est laissé à lui-même, sans reconnaissance officielle de son rôle au sein de l'entreprise. Un autre exemple est la contribution temporaire du formateur, toujours sans reconnaissance officielle de sa contribution. Un formateur précaire ou sans titre officiel est souvent mal vu par les employés de l'usine ainsi que par les apprentis. Le superviseur peu familier avec la situation de travail et son contexte organisationnel est aussi considéré par les formateurs comme un obstacle. L'entreprise caractérisée par le roulement excessif des superviseurs est une autre situation problématique. Les nouveaux superviseurs sans expérience de terrain auraient peine à comprendre les besoins réels des formateurs et des apprentis. Par ailleurs, un plan de formation avec des référentiels trop rigides apparaît comme étant un obstacle au travail du formateur. Les référentiels seraient efficaces dans la mesure où le formateur peut l'adapter en fonction des caractéristiques de l'activité à apprendre. Une autre problématique se rapporte aux conflits intergénérationnels. Par exemple, lorsque le formateur est très jeune, les employés anciens ont tendance à résister à la formation. Il existe aussi une forme de résistance naturelle chez les employés anciens lorsqu'il s'agit de la formation en milieu de travail. Ils ont des habitudes de travail que le formateur remet en cause, ce qui explique leur résistance. Mentionnons par ailleurs la situation où le formateur utilise l'apprenti comme un « esclave ». En contrepartie, les jeunes novices sont parfois perçus par les formateurs comme des « enfants-rois » qui sont récalcitrants à l'autorité et en quête de conditions de travail que les anciens ont acquis après de longues années d'expérience. Enfin, mentionnons la présence de structure syndicale trop contraignante par rapport à la

⁵² Nous verrons également dans la prochaine section que la convention constitue parfois un facteur de succès du formateur, ou du moins renforce son rôle au sein de l'organisation.

polyvalence des employés. L'exemple d'un contenu de formation diversifié, qui touche différents secteurs, différents départements de l'usine, alors que la convention collective empêche cette polyvalence.

4.8 Le rôle essentiel du formateur

Les études de cas nous révèlent que le rôle essentiel du formateur en est un de catalyseur de la cohésion en milieu de travail à travers la compétence. Le formateur se fait le porte-parole de ce qui est valorisé par l'équipe et, ou par la direction⁵³. Il est le messager de la compétence. Parce qu'il possède une vision d'ensemble du processus, il contribue à la compétence collective, à travers la transmission de sa vision d'ensemble. Il fait le lien entre les savoir-faire de la tâche (formalisés dans des référentiels, des descriptions de tâches, etc.) et les savoir-faire issus de l'activité et non formalisés. De ce fait, il permet à la direction de bien comprendre les enjeux de la formation en situation de travail. Il pourra aussi agir à titre d'agent de liaison entre la direction et s'il en est le syndicat. Le formateur vient toujours du milieu, du fait qu'il maîtrise le métier et ses situations particulières. Le formateur interne tend à réfuter l'évaluation formelle des compétences de l'apprenti. Il pratiquera toutefois l'évaluation de manière informelle, lorsque l'intégrité de l'équipe de travail est en cause. Pensons par exemple à un apprenti qui n'arrive pas à maîtriser les règles de sécurité du milieu. Le formateur pourra alors se prononcer auprès de la direction sur l'inaptitude de l'apprentie. Il se prononcera en vue d'assurer la sécurité du personnel et la pérennité de la compétence collective⁵⁴. Il exerce aussi une sorte de veille légale de la compétence lorsqu'il s'agit de l'application de règles de sécurité ou s'il en est, de l'application de la convention collective. Il est reconnu pour sa crédibilité autant auprès des employés que de la direction. Il pourra agir même comme médiateur en situation de conflits impliquant l'apprenti et la direction. Le formateur apparaît donc comme une sorte de pilier de la compétence en milieu de travail⁵⁵. On dira de lui qu'il est le « *gardien du métier* ».

⁵³ Selon notre sondage, les formateurs internes conseillent (orientent) les employés dans les façons de faire (98,1 %) ; les formateurs évaluent les acquis et les compétences des apprentis durant la formation (95,3%); les formateurs transmettent les valeurs de l'entreprise (93,4 %) ; les formateurs favorisent l'intégration des nouveaux employés dans le milieu de travail (91,5 %) ; les formateurs accompagnent les apprentis après la formation (rôle conseil, répondre à des questions) (90,6 %) ; les formateurs sont neutres dans toute forme d'enseignement (88,7 %) et les formateurs évaluent les acquis et les compétences des apprentis après la formation (88,7 %).

⁵⁴ Notre sondage nous montre que lorsqu'ils sont dans contexte de rareté de main-d'œuvre, les gestionnaires recourent à des formateurs pour le transfert des connaissances et des compétences (97,6 %) ; pour une réponse rapide aux besoins de formation des employés (96,7 %) ; pour le maintien de l'expertise et les savoir-faire à l'intérieur de l'établissement (95,9 %) ; pour contribuer au développement continu des employés (95,9 %) ; pour le maintien de la qualité de la formation des employés (95,4 %) ; l'accroissement de la polyvalence des employés (92,1 %) ; pour l'évitement de la perte des connaissances des employés expérimentés (85,1 %) ; l'accroissement de la motivation des employés (réduire la supervision du personnel) (82,6 %) et les raisons de santé et de sécurité (81,3 %).

⁵⁵ Les données du sondage révèle que les gestionnaires recourent à des formateurs interne pour le maintien de la qualité de la formation des employés (99,1 %) ; une réponse rapide aux besoins de formation des employés (97,2 %) ; le transfert des

Chapitre 5 – Analyse des conventions collectives

Au préalable, nous avons considéré 200 conventions collectives représentatives du secteur manufacturier et du secteur des services. Ces 200 conventions collectives ont été identifiées à partir de la liste des entreprises ayant répondu au sondage. Nous avons retenu parmi ces 200 conventions collectives 50 d'entre elles, sur la base du principe de saturation. Nous avons en effet observé que les dernières conventions collectives analysées n'apportaient plus d'informations significativement nouvelles justifiant l'analyse d'autres conventions collectives. Nous avons considéré 8 critères permettant d'identifier des articles et des clauses touchant les droits et les obligations du formateur interne. Les critères retenus sont les suivants : la présence dans la convention collective d'une clause spécifique au formateur, la terminologie adoptée pour désigner ce formateur, le droit pour le formateur à une prime de formation, la reconnaissance des chefs d'équipe en lien avec la formation, la gestion du changement technologie et ses impacts sur la formation, la présence de clauses spécifiques à la formation interne ou externe à l'entreprise, l'adoption par le milieu de la notion de compétence et la présence de comités paritaires en lien avec la formation.

Mentionnons au départ que 20 % des conventions collectives étudiées comportent au moins un article ou une clause spécifique au formateur interne. De ces conventions collectives, 4% d'entre elles renvoient au compagnonnage en lien avec la Commission des partenaires du marché du travail. Les autres conventions collectives se concentrent sur la formation des membres de l'unité syndicale, en précisant seulement l'existence de formateurs au sein de l'entreprise. Selon ces conventions collectives, tous les formateurs interviennent sur demande, selon les besoins de formation. Aucune convention collective ne donne le droit à un employé d'obtenir un poste de formateur en permanence. Certaines conventions collectives précisent que le formateur est choisi par la direction.

connaissances et des compétences (97,1 %); le maintien de l'expertise et les savoir-faire à l'intérieur de l'établissement (96,2 %); la contribution au développement continu des employés (95,3 %); l'accroissement de la polyvalence des employés (92,4 %); l'accroissement de la motivation des employés (réduire la supervision du personnel) (90,6 %); l'évitement de la perte des connaissances des employés expérimentés (89,6 %); la contribution au sentiment d'appartenance (87,7 %) et les raisons de santé et de sécurité (87,7 %).

La terminologie adoptée pour désigner le formateur est diversifiée : instructeur, coordonnateur, chef d'équipe, accompagnateur, compagnon, salarié-formateur et le terme «formateur» est le plus fréquent. 8% des conventions collectives adoptent une terminologie qui s'inscrit dans l'approche par compétences : registre de compétences, plan de formation, modalités de formation, compétences internes.

Par ailleurs, nous observons que 12 % des conventions collectives étudiées garantissent une prime pour le formateur. Cette prime varie entre 0,90\$ et 1,50\$ l'heure. Certaines conventions collectives confondent le formateur avec le chef d'équipe. Aussi, 38% des conventions collectives comportent des clauses qui protègent d'ailleurs les droits des chefs d'équipe qui exercent entre autres dans le domaine de la formation. Les chefs d'équipe interviennent surtout au niveau de l'organisation du travail, de l'intégration des nouveaux employés, la répartition du travail, le contrôle de la qualité et l'aide à la supervision. Lorsque la formation fait officiellement partie des fonctions du chef d'équipe, elle est toujours complémentaire (ou accessoire) à ses principales fonctions. Le chef d'équipe intervient en formation seulement lorsqu'il n'existe pas de formateur désigné comme tel dans l'entreprise. Lorsqu'il y a un formateur visé par une clause de la convention collective, celui-ci intervient indépendamment du chef d'équipe. Aussi, 30% des conventions collectives retenues protègent les droits du chef d'équipe garantissent aussi une prime pour ce dernier. Cette prime peut aller jusqu'à 1,50\$, selon le salaire horaire.

Parmi les conventions collectives analysées, 58 % comportent un article ou au moins une clause entre autres l'existence au sein de l'entreprise d'un programme de formation, certaines précisent les modalités de formation, la possibilité pour l'employé de suivre une formation externe à l'entreprise, les modalités de gestion de la formation, les responsabilités réciproques, l'importance de la polyvalence en milieu de travail et la valorisation de la formation en milieu de travail.

Il est à noter que l'importance du formateur en milieu de travail est souvent renforcée par la présence de comités paritaires. Mentionnons par exemple le comité de santé et sécurité au travail, le comité de négociation, le comité de relation de travail, le comité d'entreprise ou encore, le comité d'intérêt mutuel. Nous pouvons ajouter aussi que 88 % des conventions collectives étudiées précisent le fonctionnement de tel comité et que 22% de ces mêmes conventions collectives spécifient formellement le rôle du comité en matière de formation.

La plus importante caractéristique de la formation en lien avec le formateur se rapporte au changement technologique : 66% des conventions collectives étudiées comportent un article ou au moins une clause sur les changements technologiques et de ses impacts sur l'organisation. 46% de ces mêmes conventions collectives traitent la question de la formation. On mentionne entre autres l'importance de l'entraînement, la question du recyclage et de la formation comme mesure d'accompagnement au changement technologique, ce qui confirme que le formateur interne est sollicité lors de tels changements technologiques⁵⁶.

Enfin, 16% des conventions collectives étudiées ont en annexe une lettre d'entente qui précise certaines conditions de travail du formateur comme la prime de formation, ses modalités de nomination et la valorisation de la formation au sein de l'unité syndicale.

Du fait toutefois que des conventions collectives restent muettes au sujet du formateur ne veut pas forcément dire qu'il n'y a pas de formateurs au sein de l'entreprise. Ceci confirme plutôt ce que nous aurons observé dans la documentation européenne. Les formateurs dans les PME sont peu reconnus (Cedefop, 2013). Ce sont essentiellement des acteurs informels dont les droits et les privilèges relèvent plutôt d'ententes mutuelles et informelles. Les changements technologiques pourraient contribuer à la reconnaissance officielle du formateur interne à l'entreprise.

⁵⁶ Nous aurons vu dans le sondage que 39,9 % des établissements du secteur manufacturier ont été l'objet de modifications affectant le processus de production alors que ce pourcentage s'établit aussi à 39,9 % pour les changements technologiques. Parmi les établissements ayant subi des changements dans le processus de production, 92,5 % des employés ont participé à des activités de formation pour s'adapter à ces changements alors que c'était le cas pour 93,9 % des employés qui ont vécu des changements technologiques. Ces activités de formation dispensées par les formateurs internes ont touché 87,9 % des employés vivant des modifications dans les processus de production et 79,6 % des employés touchés par des changements technologiques.

Chapitre 6 – Conclusion

La présente recherche révèle l'importance du formateur interne dans les PME des secteurs manufacturier et des services au Québec. La raison qui pousse les gestionnaires à recourir à des formateurs internes est le transfert de compétences requis principalement lors de changements de nature organisationnelle ou technologique. Dans cette optique, le formateur sera toujours choisi par la direction, en référence à sa crédibilité, aux yeux des employés et des supérieurs hiérarchiques. Les compétences qui sont attendues d'un formateur renvoient à la maîtrise approfondie du métier et la communication. On s'attend aussi du formateur qu'il accompagne les apprentis et qu'il les conseille à des fins d'intégration au sein d'une équipe de travail.

Le formateur interne a forcément un lien avec la culture organisationnelle puisqu'il est fréquemment désigné comme étant un vecteur potentiel des valeurs de l'entreprise. Il est d'ailleurs souvent choisi par la direction sur la base de son appartenance à l'organisation. Il est aussi reconnu dans son milieu du fait qu'il transmet les manières de faire le travail admises et partagées par l'équipe de travail. Les meilleurs formateurs sont d'ailleurs ceux qui préservent, au sein de l'équipe de travail, le caractère artisanal du métier. Les formateurs ont aussi la responsabilité d'assurer le suivi de la formation, dans l'optique notamment du transfert des apprentissages (et des normes de groupe). Cette évaluation du transfert des apprentissages se fait souvent de manière informelle et volontaire. On dira à cet égard que le formateur interne est une sorte de défenseur du métier et de ses pratiques.

Le principal obstacle que le formateur rencontre en situation de formation se rapporte à son autonomie. Le formateur est au cœur d'une tension continue entre les exigences de production (promues par la supervision) et la nécessité de libérer des opérations des apprentis (et le formateur lui-même). La production a toujours préséance sur la liberté du formateur d'intervenir en formation au moment où il l'entend.

Annexe I – Questionnaire d'enquête

Le contenu du questionnaire d'enquête pourra être consulté suite à une demande adressée à l'équipe de recherche.

QUESTIONNAIRE

Enquête auprès des gestionnaires quant à la présence et aux caractéristiques des formateurs internes au sein des entreprises au Québec

Normand Poulet Ph. D.
Michel Lejeune Ph. D.
Amélie Bernier Ph. D.

Pour le groupe de recherche TRANSPOL
TÉLUQ, Université du Québec

Mars 2014

Annexe II – Secteurs industriels

Annexe : Description du contenu de chacun des secteurs d'activités basé sur le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN)⁵⁷

Cette annexe décrit le contenu des secteurs d'activités. Pour les fins de l'étude, les établissements sont divisés en deux grands secteurs d'activités soit l'agrégat manu-mines et le secteur des services. L'agrégat manu-mines est défini à partir des catégories suivantes :

Extraction minière et exploitation en carrière (sauf l'extraction de pétrole et de gaz) (212)

« Ce sous-secteur comprend les établissements dont l'activité principale est l'extraction, l'enrichissement ou toute autre préparation des minéraux métalliques et non métalliques, y compris le charbon.

Exclusion(s)

- prestation, en vertu d'ententes contractuelles ou contre rémunération, de services de soutien requis par l'extraction minière et l'extraction en carrière de minéraux (voir 21311 Activités de soutien à l'extraction minière, pétrolière et gazière) » p.90

Activités de soutien à l'extraction minière, pétrolière et gazière (213)

« Ce sous-secteur comprend les établissements dont l'activité principale est la prestation, en vertu d'ententes contractuelles ou contre rémunération, de services de soutien à l'extraction minière et à l'extraction en carrière de même qu'à l'extraction de pétrole et de gaz. Sont compris les établissements qui font de l'exploration de minéraux autres que le pétrole et le gaz. L'exploration couvre les méthodes classiques de prospection, comme le prélèvement d'échantillons de minerai et les observations géologiques sur les sites de prospection. » p.97.

Fabrication (31-33)

« Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale est la transformation de matières ou de substances en nouveaux produits par des procédés chimiques, mécaniques ou physiques. Il peut s'agir de produits finis, c'est-à-dire propres à l'utilisation ou à la consommation, ou de produits semi-finis, c'est-à-dire destinés à servir de matières premières à un établissement qui les utilisera pour produire autre chose. Sont aussi assimilées aux activités de fabrication, des activités telles que l'assemblage des composants de produits fabriqués; le mélange de matières; la finition de produits fabriqués par la teinture, le traitement thermique, le placage et d'autres procédés similaires.

⁵⁷ Statistique Canada (2012). Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) Canada, catalogue N° 12-501-X, 833 pages, janvier.

Les établissements du secteur de la fabrication sont connus sous diverses appellations selon les domaines, par exemple usines, fabriques ou manufactures. Les établissements du secteur de la fabrication peuvent posséder les matières qu'ils transforment ou transformer des matières appartenant à d'autres établissements. La fabrication peut s'effectuer en usine ou au domicile des travailleurs à l'aide de machines ou d'outils à main.

Les fabricants sans usine qui donnent en sous-traitance toutes les activités de transformation mais qui possèdent les facteurs de production sont classés dans le secteur de la fabrication. Ceux qui donnent en sous-traitance toutes les activités de transformation mais qui ne possèdent pas les facteurs de production sont classés dans les différentes catégories de grossistes-marchands du secteur 41 Commerce de gros. Ces unités achètent en fait le produit fini au fabricant dans l'intention de le revendre. Elles peuvent concevoir le produit en question et peuvent aussi avoir voix au chapitre de la fabrication.

Certaines activités de transformation de biens sont classées dans d'autres secteurs, notamment les activités post-récoltes des établissements agricoles, telles que le séchage des récoltes; l'exploitation forestière; l'enrichissement des minerais; la production d'ouvrages par les établissements du secteur de la construction; et diverses activités réalisées par les détaillants, telles que la coupe de viande et l'assemblage de produits tels des bicyclettes et des ordinateurs.

Les succursales ou bureaux de vente (mais pas les magasins de détail) dont se servent les entreprises de fabrication de raffinage et d'exploitation minière pour commercialiser leurs produits et qui sont situés ailleurs qu'à leurs usines ou à leurs mines sont aussi compris dans les différentes catégories de grossistes-marchands du secteur 41 Commerce de gros. » p.123.

Le secteur des services est défini à partir des catégories suivantes :

Transport par camion (484)

« Ce sous-secteur comprend les établissements dont l'activité principale consiste à fournir des services de transport de marchandises par camion. Ces établissements peuvent transporter des marchandises diverses ou des marchandises spéciales. Les marchandises spéciales sont celles qui, en raison de leur taille, de leur poids, de leur forme ou d'autres caractéristiques, doivent être transportées à l'aide d'un matériel spécialisé. Les établissements peuvent exercer leurs activités localement, soit à l'intérieur d'une région métropolitaine et de ses faubourgs, ou sur de longues distances, soit d'une région métropolitaine à l'autre. » p.329.

Laboratoires d'essai (541380)

« Cette classe canadienne comprend les établissements dont l'activité principale consiste à effectuer des essais physiques, des analyses chimiques et d'autres tests analytiques. Les essais peuvent se faire en laboratoire ou sur le terrain.

Exemple(s) illustratif(s)

- essai de radiation, services
- essai radiographique, services
- essais non destructifs, services d'
- laboratoire d'analyse alimentaire
- laboratoire d'essais (sauf médical ou dentaire)
- laboratoires d'essais hydrostatiques
- laboratoires judiciaires (sauf médicaux)
- laboratoires pour évaluation des semences
- services de calibrage et d'homologation
- services de dosage et titrage
- terrain de vérification et d'essai de voitures

Exclusion(s)

- effectuer des tests de laboratoire pour les vétérinaires (voir 541940 Services vétérinaires)
- effectuer des essais cliniques en laboratoire pour les médecins (voir 621510 Laboratoires médicaux et d'analyses diagnostiques)
- effectuer des essais de contrôle des émissions de gaz d'échappement (voir 811199 Tous les autres services de réparation et d'entretien de véhicules automobiles). »p.408

Recherche et développement en sciences physiques, en génie et en sciences de la vie (541710)

« Cette classe canadienne comprend les établissements dont l'activité principale est la recherche et le développement expérimental en sciences physiques, en sciences de la vie et en génie, notamment en électronique, en informatique, en chimie, en océanographie, en géologie, en mathématiques, en physique, en environnement, en médecine, en santé, en biologie, en botanique, en biotechnologie, en agriculture, en pêcheries, en foresterie, en pharmacie, en médecine vétérinaire et en disciplines connexes.

Exemple(s) illustratif(s)

- biotechnologie, laboratoires de recherche et développement en
- entomologie, laboratoires de recherche et développement en
- environnement (pollution), laboratoires de recherche et développement en
- génétique, laboratoires de recherche et développement en
- mathématiques, services de recherche et développement en
- recherche et développement bactériologique, laboratoires de
- recherche et développement, laboratoires ou services, en génie
- recherche et développement, laboratoires ou services, en sciences physiques
- santé (p. ex., cancer, paralysie cérébrale), laboratoires de recherche et développement en

Exclusion(s)

- activités de recherche et de développement relativement à du matériel aérospace lorsque ces activités sont effectuées par des établissements appartenant aux entreprises

qui fabriquent ce matériel (voir 336410 Fabrication de produits aérospatiaux et de leurs pièces)

- essais physiques, analyses chimiques et autres tests analytiques (voir 541380 Laboratoires d'essai)
- tests de laboratoire pour les vétérinaires (voir 541940 Services vétérinaires)
- essais cliniques en laboratoire pour les médecins (voir 621510 Laboratoires médicaux et d'analyses diagnostiques) ». p.415

Services d'emballage et d'étiquetage (561910)

« Cette classe canadienne comprend les établissements dont l'activité principale consiste à emballer des produits qui appartiennent à leurs clients. Le service d'emballage peut inclure l'étiquetage ou l'impression de l'emballage.

Exclusion(s)

- effectuer l'emballage et la mise en caisse relativement au transport (voir 488990 Autres activités de soutien au transport)
- fournir des services d'entreposage ainsi que des services d'emballage ou d'autres services logistiques (voir 4931 Entreposage) ». p.436

Tous les autres services de soutien (561990)

« Cette classe canadienne comprend les établissements qui ne figurent dans aucune autre classe canadienne et dont l'activité principale consiste à fournir des services de soutien.

Exemple(s) illustratif(s)

- adoucissage et conditionnement de l'eau, services d'
- plaques d'immatriculation pour véhicule automobile, émetteur de (franchise privée)
- service commercial d'incendie à contrat, autre que forestier ou public
- services de lecture de compteur (p. ex., eau, gaz, électricité), à contrat
- services d'enchères à commission ou par honoraires, non exécutées sur leur emplacement (sauf monnaie et tabac)

Exclusion(s)

- fournir des services d'emplois (voir 5613 Services d'emploi)
- fournir des services de soutien aux entreprises (voir 5614 Services de soutien aux entreprises)
- fournir des services de préparation de voyages et de réservation (voir 5615 Services de préparation de voyages et de réservation)
- fournir des services de sécurité et d'enquêtes (voir 5616 Services d'enquêtes et de sécurité)
- fournir des services relatifs aux bâtiments et à d'autres structures (voir 5617 Services relatifs aux bâtiments et aux logements)
- fournir des services d'emballage et d'étiquetage (voir 561910 Services d'emballage et d'étiquetage)
- organiser des congrès, des salons et des foires commerciales (voir 561920 Organismes de congrès, de salons et de foires commerciales) ». p.437.

Services de soins de santé ambulatoires (621)

« Ce sous-secteur comprend les établissements dont l'activité principale consiste à dispenser directement ou indirectement des soins de santé à des malades ambulatoires. Les praticiens qui font partie de ce sous-secteur procurent des services de consultation externe pour lesquels les installations et le matériel ne forment habituellement pas la partie principale du processus de production. ». p.447.

Services de soins de santé à domicile (621610)

« Cette classe canadienne comprend les établissements dont l'activité principale consiste à dispenser les services d'un personnel infirmier compétent et d'autres services à domicile, notamment des services de soins personnels, de travaux domestiques et de compagnie, de physiothérapie, des services sociomédicaux, de consultation, d'ergothérapie et de thérapie par le travail, de diététique et de nutrition, d'orthophonie, d'audiologie et d'intravénothérapie, ainsi que des fournitures et du matériel médicaux et des médicaments. Seuls sont compris les établissements qui procurent des services infirmiers avec les autres services énumérés ci-dessus.

Exclusion(s)

- location à court ou à long terme d'articles pour la santé utilisés à domicile (voir 532290 Location d'autres biens de consommation)
- soins non médicaux dispensés à domicile (voir 624120 Services aux personnes âgées et aux personnes ayant une incapacité)
- soins de santé dispensés à domicile par des praticiens dont l'activité principale est l'exercice privé de leur profession (sont classés selon la profession). ». p.454

Services d'ambulance (sauf les services d'ambulance aérienne) (621911)

« Cette classe canadienne comprend les établissements dont l'activité principale consiste à transporter des malades sur la route et à leur dispenser les premiers soins. Les véhicules sont dotés d'appareils servant à sauver les vies qu'utilise un personnel compétent. ». p.454.

Établissements de soins infirmiers et de soins pour bénéficiaires internes (623)

« Ce sous-secteur comprend les établissements dont l'activité principale consiste à dispenser des soins et des services infirmiers, des services de surveillance ou des soins divers aux malades. Les installations représentent une part importante du processus de production et les soins dispensés combinent des services médicaux et sociaux, le volet médical se composant dans une large mesure de soins infirmiers. ». p.457.

Établissements communautaires de soins pour personnes âgées (623310)

« Cette classe canadienne comprend les établissements dont l'activité principale consiste à dispenser des soins institutionnels et personnels aux personnes âgées et aux personnes incapables de s'occuper d'elles-mêmes, ou qui ne désirent plus vivre de manière autonome. Les soins comprennent typiquement l'hébergement, la nourriture, la surveillance et de l'aide dans les activités quotidiennes de la vie comme les travaux

domestiques. Dans certains cas, ces établissements procurent des services infirmiers professionnels aux bénéficiaires internes logeant dans des installations distinctes, sur les lieux.

Exclusion(s)

- soins infirmiers et les services de réadaptation en milieu institutionnel (voir 623110 Établissements de soins infirmiers) ». p.460.

Assistance sociale (624)

« Ce sous-secteur comprend les établissements dont l'activité principale consiste à dispenser de nombreux services d'aide directement à la clientèle. Ces services ne comprennent pas l'institutionnalisation ni l'hébergement, sauf pour une courte durée. ». p.461.

Services aux personnes âgées et aux personnes ayant une incapacité (624120)

« Cette classe canadienne comprend les établissements dont l'activité principale consiste à assurer des services non institutionnels d'aide sociale en vue d'améliorer la qualité de vie des personnes âgées, des personnes atteintes de handicaps liés au développement ou des personnes ayant une incapacité. Ces établissements veillent au bien-être des intéressés sur divers plans, notamment en ce qui concerne les soins de jour, les soins non médicaux à domicile, les activités sociales, le soutien de groupe et la compagnie.

Exemple(s) illustratif(s)

- adultes, centres de jour pour
- personnes âgées, centres pour
- services d'aide à domicile en entretien ménager

Exclusion(s)

- formation professionnelle de personnes ayant une incapacité ou un handicap lié au développement (voir 624310 Services de réadaptation professionnelle) ». p.462.

Services communautaires d'alimentation (624210)

« Cette classe canadienne comprend les établissements dont l'activité principale consiste à recueillir, à préparer et à servir de la nourriture aux nécessiteux. Les établissements de cette classe peuvent aussi distribuer des vêtements et des couvertures aux démunis. Ces établissements peuvent préparer des repas pour les personnes qui ne peuvent le faire elles-mêmes en raison de leur âge, d'une incapacité ou d'une maladie; recueillir et distribuer des dons de nourriture; préparer et offrir des repas dans un lieu fixe ou mobile.

Exemple(s) illustratif(s)

- banques alimentaires
- programmes de distribution de lait dans les écoles
- programmes de livraison de repas (p. ex., cuisines volantes), services sociaux
- repas communautaires, services sociaux
- repas de quartier et soupe populaire, services de. ». p.463.

Annexe III – Guides d’entrevue

Les différents contenus des guides pourront être consultés suite à une demande faite à l’équipe de recherche.

Annexe IV – Résultats quantitatifs

Q1.4. Quelles sont les principales raisons qui ont motivé la décision de recourir à un/des formateurs internes dans votre établissement ? Indiquez votre niveau d'accord avec chacun des énoncés :

Ensemble de l'échantillon n = 442

<i>Alternar</i>	Totalement en accord	En accord	En désaccord	Totalement en désaccord	Ne s'applique pas	NSP/NRP
Pour répondre aux besoins de formation non comblés par des formations offertes à l'extérieur	31,7	35,1	25,3	2,7	4,3	0,9
Pour réduire les coûts de formation	28,1	41,9	20,4	4,1	4,8	0,9
Pour combler des postes demeurés vacants	18,3	34,2	31,4	6,6	8,6	0,9
Parce qu'il y a un nombre insuffisant de formateurs compétents à l'externe	11,1	12,9	54,8	11,3	8,4	1,6
Pour maintenir l'expertise et les savoir-faire à l'intérieur de l'établissement	55,0	41,0	2,7	0,7	0,7	--
Pour accroître la motivation des employés (réduire la supervision du personnel)	29,4	53,8	13,3	1,4	1,8	0,2
Pour éviter de perdre les connaissances des employés expérimentés	37,8	48,2	10,4	2,0	1,4	0,2
Pour anticiper les départs à la retraite de nos employés expérimentés	18,8	31,0	33,7	4,1	11,3	1,1
Pour répondre aux demandes du syndicat	8,4	36,0	32,1	7,9	14,7	0,9
Pour transférer des connaissances et compétences	56,6	41,2	1,8	0,2	0,2	--
Pour réduire le taux de roulement des employés	27,6	40,7	24,4	2,9	3,6	0,7
Pour contribuer au développement continu des employés	48,9	47,1	2,5	0,7	0,9	--
Pour contribuer au sentiment d'appartenance	28,7	52,7	13,6	1,6	2,3	1,1
Pour accroître la polyvalence des employés	47,3	45,9	5,4	0,5	0,7	0,2
Pour maintenir la qualité de formation des employés	42,3	53,6	2,5	0,2	0,9	0,5
Pour répondre rapidement aux besoins de formation des employés	47,1	49,3	2,7	--	0,7	0,2
Pour répondre à une norme ou certification externe (ex. ISO ou une autre sorte de certification)	26,5	29,6	27,8	5,7	9,7	0,7
Pour implanter un programme d'apprentissage en milieu de travail en lien avec Emploi-Québec et la CPMT (par son PAMT).	15,4	23,5	32,1	8,6	16,5	3,8
Pour des raisons de santé et de sécurité	40,3	45,2	9,5	1,1	3,4	0,5

Q1.4. Quelles sont les principales raisons qui ont motivé la décision de recourir à un/des formateurs internes dans votre établissement ? Indiquez votre niveau d'accord avec chacun des énoncés :

Secteur manufacturier

<i>Alternier</i>	Totalement en accord	En accord	En désaccord	Totalement en désaccord	Ne s'applique pas	NSP/NRP
Pour répondre aux besoins de formation non comblés par des formations offertes à l'extérieur	31,3	35,7	24,7	3,0	4,8	0,6
Pour réduire les coûts de formation	27,4	42,3	20,2	3,6	6,3	0,3
Pour combler des postes demeurés vacants	19,9	34,2	31,3	5,4	8,6	0,6
Parce qu'il y a un nombre insuffisant de formateurs compétents à l'externe	11,9	13,1	52,7	12,2	8,9	1,2
Pour maintenir l'expertise et les savoir-faire à l'intérieur de l'établissement	52,4	43,5	2,7	0,9	0,6	--
Pour accroître la motivation des employés (réduire la supervision du personnel)	25,0	56,0	14,6	1,8	2,4	0,3
Pour éviter de perdre les connaissances des employés expérimentés	35,4	49,4	11,0	2,1	1,8	0,3
Pour anticiper les départs à la retraite de nos employés expérimentés	20,8	31,3	31,8	3,6	11,3	1,2
Pour répondre aux demandes du syndicat	7,4	37,8	32,7	8,0	13,1	0,9
Pour transférer des connaissances et compétences	56,3	41,7	1,8	0,3	--	--
Pour réduire le taux de roulement des employés	25,0	42,3	24,7	3,3	3,9	0,9
Pour contribuer au développement continu des employés	45,8	50,3	2,1	0,9	0,9	--
Pour contribuer au sentiment d'appartenance	24,1	55,4	14,9	1,8	2,7	1,2
Pour accroître la polyvalence des employés	46,1	47,3	5,1	0,6	0,6	0,3
Pour maintenir la qualité de formation des employés	39,6	55,7	2,7	0,3	1,2	0,6
Pour répondre rapidement aux besoins de formation des employés	44,6	51,5	3,0	--	0,9	--
Pour répondre à une norme ou certification externe (ex. ISO ou une autre sorte de certification)	23,8	28,3	29,8	6,3	11,6	0,3
Pour implanter un programme d'apprentissage en milieu de travail en lien avec Emploi-Québec et la CPMT (par son PAMT).	16,4	26,2	28,9	8,9	15,8	3,9
Pour des raisons de santé et de sécurité	37,8	47,0	9,2	1,5	3,9	0,6

Q1.4. Quelles sont les principales raisons qui ont motivé la décision de recourir à un/des formateurs internes dans votre établissement ? Indiquez votre niveau d'accord avec chacun des énoncés :

Secteur des services n = 106

<i>Alternier</i>	Totalement en accord	En accord	En désaccord	Totalement en désaccord	Ne s'applique pas	NSP/NRP
Pour répondre aux besoins de formation non comblés par des formations offertes à l'extérieur	33,0	33,0	27,4	1,9	2,8	1,9
Pour réduire les coûts de formation	30,2	40,6	20,8	5,9	--	2,8
Pour combler des postes demeurés vacants	13,2	34,0	32,1	10,4	2,5	1,9
Parce qu'il y a un nombre insuffisant de formateurs compétents à l'externe	8,5	12,3	61,3	8,5	6,6	2,8
Pour maintenir l'expertise et les savoir-faire à l'intérieur de l'établissement	63,2	33,0	2,8	--	0,9	--
Pour accroître la motivation des employés (réduire la supervision du personnel)	43,4	47,2	9,4	--	--	--
Pour éviter de perdre les connaissances des employés expérimentés	45,3	44,3	8,5	1,9	--	--
Pour anticiper les départs à la retraite de nos employés expérimentés	12,3	30,2	39,6	5,7	11,3	0,9
Pour répondre aux demandes du syndicat	11,3	30,2	3,2	7,5	15,8	0,9
Pour transférer des connaissances et compétences	57,5	39,6	1,9	--	0,9	--
Pour réduire le taux de roulement des employés	35,8	35,8	23,6	1,9	2,8	--
Pour contribuer au développement continu des employés	58,5	36,8	3,8	--	0,9	--
Pour contribuer au sentiment d'appartenance	43,4	44,3	9,4	0,9	0,9	0,9
Pour accroître la polyvalence des employés	50,9	41,5	6,6	--	0,9	--
Pour maintenir la qualité de formation des employés	50,9	47,2	1,9	--	--	--
Pour répondre rapidement aux besoins de formation des employés	54,7	42,5	1,9	--	--	0,9
Pour répondre à une norme ou certification externe (ex. ISO ou une autre sorte de certification)	34,9	34,0	21,7	3,8	3,8	1,9
Pour implanter un programme d'apprentissage en milieu de travail en lien avec Emploi-Québec et la CPMT (par son PAMT).	12,3	15,1	42,5	7,5	18,9	3,8
Pour des raisons de santé et de sécurité	48,1	39,6	10,4	--	1,9	--

Q1.4. Quelles sont les principales raisons qui ont motivé la décision de recourir à un/des formateurs internes dans votre établissement ? Indiquez votre niveau d'accord avec chacun des énoncés :

Hypothèse rareté n = 241

<i>Alternier</i>	Totalement en accord	En accord	En désaccord	Totalement en désaccord	Ne s'applique pas	NSP/NRP
Pour répondre aux besoins de formation non comblés par des formations offertes à l'extérieur	35,3	33,6	23,7	2,9	3,3	1,2
Pour réduire les coûts de formation	26,1	41,1	22,0	4,6	5,8	0,4
Pour combler des postes demeurés vacants	17,4	34,9	31,5	7,5	7,9	0,8
Parce qu'il y a un nombre insuffisant de formateurs compétents à l'externe	14,1	12,0	56,0	9,1	7,5	1,2
Pour maintenir l'expertise et les savoir-faire à l'intérieur de l'établissement	54,8	41,1	3,3	0,4	0,4	--
Pour accroître la motivation des employés (réduire la supervision du personnel)	27,8	54,8	13,7	1,7	1,7	0,4
Pour éviter de perdre les connaissances des employés expérimentés	36,1	49,0	12,0	1,7	1,2	--
Pour anticiper les départs à la retraite de nos employés expérimentés	21,2	30,3	34,9	4,1	8,7	0,8
Pour répondre aux demandes du syndicat	6,6	34,0	33,6	10,4	14,1	1,2
Pour transférer des connaissances et compétences	54,4	43,2	1,7	0,4	0,4	--
Pour réduire le taux de roulement des employés	27,0	41,9	26,1	2,1	2,9	--
Pour contribuer au développement continu des employés	46,5	49,4	3,3	0,4	0,4	--
Pour contribuer au sentiment d'appartenance	28,6	45,8	15,8	0,4	3,3	2,1
Pour accroître la polyvalence des employés	47,7	44,8	6,6	--	0,8	--
Pour maintenir la qualité de formation des employés	38,6	56,8	3,3	--	0,8	0,4
Pour répondre rapidement aux besoins de formation des employés	46,1	50,6	2,5	--	0,4	0,4
Pour répondre à une norme ou certification externe (ex. ISO ou une autre sorte de certification)	22,8	30,3	28,6	6,2	11,6	0,4
Pour implanter un programme d'apprentissage en milieu de travail en lien avec Emploi-Québec et la CPMT (par son PAMT).	15,8	25,3	33,6	8,3	14,5	2,5
Pour des raisons de santé et de sécurité	40,2	41,1	12,4	2,1	3,7	0,4

Q1.4. Quelles sont les principales raisons qui ont motivé la décision de recourir à un/des formateurs internes dans votre établissement ? Indiquez votre niveau d'accord avec chacun des énoncés :

Hypothèse processus n = 357

<i>Alternier</i>	Totalement en accord	En accord	En désaccord	Totalement en désaccord	Ne s'applique pas	NSP/NRP
Pour répondre aux besoins de formation non comblés par des formations offertes à l'extérieur	33,1	36,1	24,1	2,2	3,6	0,8
Pour réduire les coûts de formation	28,3	42,0	20,2	4,2	4,5	0,8
Pour combler des postes demeurés vacants	19,0	34,7	31,7	5,9	8,1	0,6
Parce qu'il y a un nombre insuffisant de formateurs compétents à l'externe	12,3	14,6	53,8	10,4	7,6	1,4
Pour maintenir l'expertise et les savoir-faire à l'intérieur de l'établissement	55,7	41,7	1,1	0,8	0,6	--
Pour accroître la motivation des employés (réduire la supervision du personnel)	30,5	53,8	12,9	1,1	1,4	0,3
Pour éviter de perdre les connaissances des employés expérimentés	39,2	49,3	8,4	1,7	1,1	0,3
Pour anticiper les départs à la retraite de nos employés expérimentés	19,9	30,5	33,9	3,4	11,2	1,1
Pour répondre aux demandes du syndicat	7,8	38,7	31,4	7,8	13,2	1,1
Pour transférer des connaissances et compétences	56,6	41,2	1,7	0,3	0,3	--
Pour réduire le taux de roulement des employés	29,7	39,5	24,1	2,8	3,1	0,8
Pour contribuer au développement continu des employés	50,7	45,7	2,2	0,6	0,8	--
Pour contribuer au sentiment d'appartenance	30,0	54,6	11,5	1,1	2,0	0,8
Pour accroître la polyvalence des employés	47,6	46,5	4,5	0,6	0,6	0,3
Pour maintenir la qualité de formation des employés	43,4	54,3	1,1	0,3	0,6	0,3
Pour répondre rapidement aux besoins de formation des employés	46,2	50,4	2,5	--	0,6	0,3
Pour répondre à une norme ou certification externe (ex. ISO ou une autre sorte de certification)	27,7	30,5	27,2	4,2	9,8	0,6
Pour implanter un programme d'apprentissage en milieu de travail en lien avec Emploi-Québec et la CPMT (par son PAMT).	16,2	24,6	31,4	8,1	16,0	3,6
Pour des raisons de santé et de sécurité	41,2	44,3	10,1	0,6	3,6	0,3

Q1.4. Quelles sont les principales raisons qui ont motivé la décision de recourir à un/des formateurs internes dans votre établissement ? Indiquez votre niveau d'accord avec chacun des énoncés :

Technologie n = 69

<i>Alternier</i>	Totalement en accord	En accord	En désaccord	Totalement en désaccord	Ne s'applique pas	NSP/NRP
Pour répondre aux besoins de formation non comblés par des formations offertes à l'extérieur	30,4	37,7	26,1	1,4	2,9	1,4
Pour réduire les coûts de formation	30,4	43,5	17,4	2,9	4,3	1,4
Pour combler des postes demeurés vacants	13,0	36,2	33,3	5,8	6,7	2,9
Parce qu'il y a un nombre insuffisant de formateurs compétents à l'externe	15,9	17,4	42,0	17,4	7,2	--
Pour maintenir l'expertise et les savoir-faire à l'intérieur de l'établissement	44,9	49,3	2,9	--	2,9	--
Pour accroître la motivation des employés (réduire la supervision du personnel)	14,5	66,7	13,0	2,9	2,9	--
Pour éviter de perdre les connaissances des employés expérimentés	29,0	53,6	10,1	2,9	4,3	--
Pour anticiper les départs à la retraite de nos employés expérimentés	20,3	26,1	40,6	1,4	11,6	--
Pour répondre aux demandes du syndicat	7,2	40,6	30,4	5,8	14,5	1,4
Pour transférer des connaissances et compétences	47,8	50,7	1,4	--	--	--
Pour réduire le taux de roulement des employés	17,4	52,2	24,6	2,9	1,4	1,4
Pour contribuer au développement continu des employés	42,0	52,2	2,9	1,4	1,4	--
Pour contribuer au sentiment d'appartenance	20,3	58,0	15,9	2,9	--	2,9
Pour accroître la polyvalence des employés	39,1	53,6	4,3	--	1,4	1,4
Pour maintenir la qualité de formation des employés	30,4	62,3	1,4	--	4,3	1,4
Pour répondre rapidement aux besoins de formation des employés	34,8	62,3	2,9	--	--	--
Pour répondre à une norme ou certification externe (ex. ISO ou une autre sorte de certification)	26,1	29,0	24,6	5,8	13,0	1,4
Pour implanter un programme d'apprentissage en milieu de travail en lien avec Emploi-Québec et la CPMT (par son PAMT).	13,0	21,7	39,1	7,2	15,9	2,9
Pour des raisons de santé et de sécurité	31,9	53,6	8,7	--	4,3	1,4

Q2.2. Lorsque vous devez choisir un ou des formateurs parmi vos employés, quels sont les facteurs qui influencent votre choix ? Indiquez le niveau d'importance pour chacun des facteurs de très importants à pas du tout important.

Technologie n = 69

	Très important	Important	Peu important	Pas du tout important	Ne s'applique pas	NSP/NRP
Les savoir-faire techniques (connaissance technique du métier, des trucs, habiletés manuelles, etc.)	76,8	18,8	2,9	--	1,4	--
La crédibilité (réputation) de l'employé auprès du syndicat (n = 21)	9,5	23,8	52,4	9,5	4,8	--
La crédibilité (réputation) de l'employé auprès de la direction	33,3	55,1	10,1	--	1,4	--
La crédibilité (réputation) de l'employé auprès de ses pairs (collègues de travail)	46,4	43,5	8,7	--	1,4	--
Le niveau de scolarité	4,3	29,0	53,6	10,1	1,4	1,4
Les habiletés technologiques (connaissances des nouvelles technologies, utilisation d'un ordinateur, des nouveaux équipements, etc.)	36,2	37,7	15,9	2,9	2,9	4,3
Les habiletés de communication	47,8	44,9	5,8	--	1,4	--
L'engagement ou la motivation de l'employé pour être un formateur	52,2	40,6	4,3	--	1,4	1,4
Les compétences pédagogiques (être un bon pédagogue)	13,0	60,9	21,7	1,4	1,4	1,4
L'ancienneté de l'employé	1,4	26,1	52,2	17,4	1,4	1,4
Le fait que l'employé se porte volontaire	17,4	53,6	21,7	2,9	2,9	1,4
La disponibilité de l'employé pour exercer son rôle de formateur	21,7	49,3	15,9	2,9	7,2	2,9
L'expérience (maîtrise du métier) de l'employé	55,1	39,1	4,3	--	1,4	--

Q2.3.3.Ces activités de formation pour devenir formateur portaient sur quels sujets ? (Identifier tous les éléments qui s'appliquent)

Technologie n = 16

<i>Alternier</i>	Oui	Non	NSP/ NRP
La conception de programme de formation (construire et préparer une formation)	12,5	75,0	12,5
L'animation d'activités de formation	50,0	37,5	12,5
L'évaluation des activités de formation	37,5	50,0	12,5
La prise en charge d'employés avec des caractéristiques spécifiques (employés avec handicap, employés analphabètes, employés immigrants, etc.)	12,5	81,3	6,3
L'intégration d'une innovation dans les moyens de production ou dans la prestation du service	43,8	43,8	12,5
L'utilisation des nouvelles technologies pour offrir des activités de formation à distance (e-learning, vidéo, utilisation tablettes numériques, etc.)	18,8	75,0	6,3
Le développement d'un nouveau produit ou l'offre d'un nouveau service	31,3	56,3	12,5
Les aspects techniques du travail ou du poste	62,5	31,3	6,3
Les activités et pratiques de la santé et sécurité au travail	62,5	25,0	12,5

Q2.3.4.Généralement, les activités de formation pour devenir formateur sont données par : (Identifier tous les éléments qui s'appliquent)

Technologie n = 16

	Oui	Non	NSP/NRP
Un ou d'autres formateurs	87,5	12,5	--
Un contremaître	37,5	62,5	--
Un directeur de l'usine	50,0	50,0	--
Un chef d'unité ou chef d'équipe	--	--	--
Une firme externe à l'établissement	68,8	31,3	--
Emploi-Québec (ex. certificat d'agrément de formateurs)	18,8	81,3	--
Une institution scolaire (école secondaire, cégep, université)	31,3	62,5	6,3
Un centre privé de formation	12,5	81,3	6,3

Q2.4. Pour vous, un formateur dans votre établissement est :

Technologie n = 69

<i>Alternier</i>	Oui	Non	NSP/NRP
Un instructeur	78,3	18,8	2,9
Un expert du métier	89,9	7,2	2,9
Un volontaire	66,7	29,0	4,3
Un bon communicateur	89,9	1,4	--
Un employé compétent	98,6	1,4	--
Un agent de changement	49,3	46,4	4,3
Un coach	75,4	21,7	2,9
Un mentor	62,3	37,7	--
Un spécialiste du contenu	78,3	20,3	1,4
Un chef d'équipe ou d'unité	52,2	44,9	2,9
Un employé reconnu et apprécié par ses pairs	76,8	18,8	4,3
Un leader	72,5	27,5	--
Un représentant syndical n = 21	19,0	76,5	4,8
Un compagnon	66,7	33,3	--
Un inspecteur	23,2	75,4	1,4

Q3.1. Au sein de votre établissement, quel intervenant a la responsabilité de déterminer les activités du formateur interne ? (Identifier tous ceux qui sont concernés)

Technologie n =69

	Oui	Non	NSP/NRP
Le supérieur immédiat de l'employé (qui agit à titre de formateur)	78,3	20,3	1,4
La personne responsable des ressources humaines	44,9	52,2	2,9
La personne responsable de la formation	53,6	40,6	5,8
Le directeur d'usine	68,1	26,1	5,8
Le formateur lui-même	62,3	34,8	2,9
Le syndicat	9,5	85,7	4,8
Le responsable/directeur d'établissement	--	--	--
Le coordonnateur de programme	--	--	--

Le chef d'unité ou le chef d'équipe	--	--	--
-------------------------------------	----	----	----

Q3.2. Au sein de votre établissement, qui détermine le contenu des formations dispensées par le formateur interne ? (Identifier tous ceux qui s'appliquent)

Technologie n = 69

	Oui	Non	NSP/NRP
Le supérieur immédiat de l'employé (qui agit à titre de formateur)	66,7	29,0	4,3
La personne responsable des ressources humaines	30,4	66,7	2,9
La personne responsable de la formation	56,5	40,6	2,9
Le directeur d'usine n = 336	62,3	34,8	2,9
Des experts externes	39,1	58,0	2,9
Le propriétaire	31,9	66,7	1,4
Le formateur lui-même	73,9	24,6	1,4
Le syndicat n =	4,8	90,5	4,8
Une institution scolaire (commission scolaire, collégial, universitaire)	20,3	78,3	1,4
Une Mutuelle de formation	21,7	76,8	1,4
Le responsable/directeur d'établissement n = 106	--	--	--
Le coordonnateur de programme n = 106	--	--	--
Le chef d'unité ou chef d'équipe n = 106	--	--	--

Q3.4. Quels types de compétences le(s) formateur(s) dans votre établissement transmet(tent)-il(s) ? (Indiquez tous ceux qui s'appliquent)

Technologie n = 69

<i>Alternier</i>	Oui	Non	NSP/NRP
Des savoir-faire techniques simples	95,7	4,3	--
Des savoir-faire techniques complexes	82,6	17,4	--
Des savoir-faire difficiles à traduire en mots	68,1	27,5	4,3
Des savoir-être (comportement, attitude)	50,7	46,4	2,9
Des connaissances théoriques (des concepts)	75,4	24,6	--

Q3.5. Indiquez votre niveau d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants. Le ou les formateurs dans votre établissement a/ont la responsabilité : Etes-vous ... ?

Technologie n = 69

<i>Alternar</i>	Totalement en accord	En accord	En désaccord	Totalement en désaccord	Ne s'applique pas	NSP/ NRP
De conseiller (orienter) les employés dans les façons de faire	30,4	60,9	7,2	--	1,4	--
De transmettre les valeurs de l'entreprise	17,4	56,5	21,7	2,9	1,4	--
D'être neutre dans toute forme d'enseignement	13,0	62,3	15,9	5,8	2,9	--
De favoriser l'intégration des nouveaux employés dans le milieu de travail	30,4	55,1	13,0	1,4	--	--
D'élaborer des référentiels de compétences	4,3	49,3	34,8	2,9	5,8	2,9
De certifier formellement les apprentissages	18,8	49,3	24,6	2,9	4,3	--
De NE PAS Concevoir les activités de formation	2,9	15,9	62,3	15,9	--	2,9
D'évaluer les acquis et les compétences des apprentis durant la formation	20,3	71,0	4,3	--	4,3	--
D'évaluer les acquis et les compétences des apprentis après la formation	21,7	60,9	11,6	2,9	1,4	1,4
D'accompagner les apprentis après la formation (rôle conseil, répondre à des questions)	20,3	69,6	10,1	--	--	--
De NE PAS Participer à la planification de l'offre de formation dans l'établissement	4,3	23,2	52,2	20,3	--	--
D'analyser seul les besoins individuels de formation	4,3	63,8	23,2	5,8	2,9	--

Q 3.6. Qui procède à l'évaluation des apprentis qui ont été formés par le formateur ?

Technologie n = 69

	Oui	Non	Nsp
Le formateur	79,7	20,3	--
Le superviseur immédiat de l'employé	82,6	17,4	--
Le directeur d'usine	40,6	56,5	2,9
Un membre du syndicat n = 21	9,5	90,5	--
Un comité (mixte) de formation	7,2	92,8	--
Une firme externe	13,0	85,5	1,4
L'apprenti lui-même (auto évaluation)	31,9	66,7	1,4
Une institution scolaire (ex. : école, cégep professionnel...)	5,8	94,2	--
Le responsable/directeur d'établissement	--	--	--
Le coordonnateur de programme	--	--	--
Le chef d'unité ou chef d'équipe	--	--	--

Q 3.7 Par quels moyens les apprentissages des apprentis sont-ils évalués ?

Technologie n = 69

	Oui	Non	NSP/NRP
Entrevue avec l'apprenti	52,2	44,9	2,9
Entrevue avec le superviseur immédiat	52,2	43,5	4,3
Entrevue avec le formateur	62,3	36,2	1,4
Observation de l'apprenti par essai (par simulation)	58,0	39,1	2,9
Observation de l'apprenti par essai (en situation réelle au travail)	91,3	7,2	1,4
Examen pratique	60,9	37,7	1,4
Examen théorique	47,8	49,3	2,9
Guide du compagnon (PAMT)	37,7	60,9	1,4
Référentiel de compétences	36,2	56,5	7,2
Fiche (grille) d'évaluation	76,8	21,7	1,4
Fiche d'indicateurs de performance individuelle	26,1	69,6	4,3
Fiche d'indicateurs de performance de groupe	15,9	79,7	4,3

Q 3.8 Est-ce que vous évaluez les impacts (effets) de la formation du formateur sur :
(Il peut y avoir plusieurs impacts)

Technologie n = 69

<i>Alternar</i>	Oui	Non	NSP/NRP
Les coûts de la formation	34,8	62,3	2,9
Les relations patrons-employés	29,0	69,6	1,4
Les réactions des apprentis en formation	47,8	52,2	--
Les comportements des apprentis	62,3	34,8	2,9
Les accidents de travail (nombre ou type)	52,2	46,4	1,4
L'absentéisme (nombre ou nature)	18,8	76,8	4,3
La motivation des employés	44,9	55,1	--
La qualité des produits/services offerts	66,7	29,0	4,3
Le nombre de grief n =	2,9	85,7	4,8
Le roulement du personnel	31,9	65,2	2,9

Q 4.1.1 Qui évalue les compétences du formateur ? Indiquez tous ceux à qui cela s'applique)

Technologie n = 29

<i>Alternar</i>	Oui	Non	NSP/NRP
Le formateur lui-même (auto évaluation)	34,5	62,1	3,4
Les employés qui ont été formés par le formateur	48,3	48,3	3,4
La direction	48,3	48,3	3,4
Le superviseur immédiat	62,1	31,0	6,9
D'autres formateurs	34,5	62,1	3,4
La personne responsable des ressources humaines	37,9	58,6	3,4
Une association professionnelle ou de métier	17,2	79,3	3,4
L'expert qui l'a formé	65,5	31,0	3,4

Q 4.2.1. Quels sont ces avantages ?

Technologie n = 25

	Oui	Non	NSP/N25RP
Une prime salariale (\$)	52,0	36,0	12,0
Un montant forfaitaire (\$)	8,0	80,0	12,0
Une augmentation salariale	32,0	60,0	8,0
Une reconnaissance symbolique de groupe (crédibilité, point de vue des pairs, des collègues de travail)	52,0	44,0	4,0
Une reconnaissance symbolique d'entreprise ou d'établissement (fierté, appartenance à l'organisation)	52,0	44,0	4,0
Une lettre d'appréciation	12,0	84,0	4,0
Un certificat ou une attestation d'entreprise	36,0	60,0	4,0
Un certificat ou une attestation d'étude collégiale	12,0	84,0	4,0
Une priorité dans le choix du travail (des tâches) à faire	12,0	84,0	4,0
Une priorité sur l'horaire de travail	4,0	92,0	4,0
Un moindre risque d'être licencié lors d'une réorganisation	32,0	64,0	4,0

Q2.2. Lorsque vous devez choisir un ou des formateurs parmi vos employés, quels sont les facteurs qui influencent votre choix ? Indiquez le niveau d'importance pour chacun des facteurs de très importants à pas du tout important.

Ensemble de l'échantillon n = 442

	Très important	Important	Peu important	Pas du tout important	Ne s'applique pas	NSP/NRP
Les savoir-faire techniques (connaissance technique du métier, des trucs, habiletés manuelles, etc.)	68,8	26,7	1,4	0,2	2,5	0,5
La crédibilité (réputation) de l'employé auprès du syndicat (n=164)	12,2	32,3	35,4	14,0	3,7	2,4
La crédibilité (réputation) de l'employé auprès de la direction	44,6	43,4	7,2	1,4	2,9	0,5
La crédibilité (réputation) de l'employé auprès de ses pairs (collègues de travail)	54,4	36,7	4,3	0,9	2,7	0,9
Le niveau de scolarité	4,8	28,7	47,7	14,0	4,1	0,7

Les habiletés technologiques (connaissances des nouvelles technologies, utilisation d'un ordinateur, des nouveaux équipements, etc.)	21,5	52,3	15,4	4,8	5,0	1,1
Les habiletés de communication	52,3	40,7	3,4	0,7	2,3	0,7
L'engagement ou la motivation de l'employé pour être un formateur	56,3	36,7	3,4	0,2	2,9	0,5
Les compétences pédagogiques (être un bon pédagogue)	19,7	54,1	17,9	3,6	4,1	0,7
L'ancienneté de l'employé	8,1	25,3	44,6	18,3	3,2	0,5
Le fait que l'employé se porte volontaire	22,2	50,0	17,2	5,0	5,0	0,7
La disponibilité de l'employé pour exercer son rôle de formateur	28,5	53,2	9,5	2,5	5,4	0,9
L'expérience (maîtrise du métier) de l'employé	54,3	40,5	2,5	--	2,3	0,5

Q2.2. Lorsque vous devez choisir un ou des formateurs parmi vos employés, quels sont les facteurs qui influencent votre choix ? Indiquez le niveau d'importance pour chacun des facteurs de très importants à pas du tout important.

Agrégat manu-mines n = 336

	Très important	Important	Peu important	Pas du tout important	Ne s'applique pas	NSP/NRP
Les savoir-faire techniques (connaissance technique du métier, des trucs, habiletés manuelles, etc.)	68,2	28,3	1,5	0,3	1,5	0,3
La crédibilité (réputation) de l'employé auprès du syndicat (n = 132)	12,1	30,3	38,6	12,9	3,8	2,3
La crédibilité (réputation) de l'employé auprès de la direction	37,5	50,3	8,0	1,5	2,4	0,3
La crédibilité (réputation) de l'employé auprès de ses pairs (collègues de travail)	49,1	41,4	5,4	1,2	2,1	0,9
Le niveau de scolarité	2,4	24,1	52,7	17,0	3,3	0,6
Les habiletés technologiques (connaissances des nouvelles technologies, utilisation d'un ordinateur, des nouveaux équipements, etc.)	21,7	53,9	14,6	5,1	3,6	1,2
Les habiletés de communication	48,2	44,3	4,5	0,9	1,5	0,6
L'engagement ou la motivation de l'employé pour être un formateur	53,6	39,6	4,2	0,3	2,1	0,3
Les compétences pédagogiques (être un bon pédagogue)	16,4	55,7	19,6	4,8	3,3	0,3
L'ancienneté de l'employé	7,1	23,8	47,0	19,3	2,4	0,3
Le fait que l'employé se porte volontaire	22,6	48,5	17,9	5,7	4,8	0,6
La disponibilité de l'employé pour exercer son rôle de formateur	27,1	53,0	11,3	3,0	5,1	0,6
L'expérience (maîtrise du métier) de l'employé	51,2	43,8	3,3	--	1,5	0,3

Q2.2. Lorsque vous devez choisir un ou des formateurs parmi vos employés, quels sont les facteurs qui influencent votre choix ? Indiquez le niveau d'importance pour chacun des facteurs de très importants à pas du tout important.

Services n = 106

	Très important	Important	Peu important	Pas du tout important	Ne s'applique pas	NSP/NRP
Les savoir-faire techniques (connaissance technique du métier, des trucs, habiletés manuelles, etc.)	70,8	21,7	0,9	5,7	0,9	--
La crédibilité (réputation) de l'employé auprès du syndicat (n = 32)	12,5	40,6	21,9	18,8	3,1	3,1
La crédibilité (réputation) de l'employé auprès de la direction	67,0	21,7	4,7	0,9	4,7	0,9
La crédibilité (réputation) de l'employé auprès de ses pairs (collègues de travail)	71,7	21,7	0,9	--	4,7	0,9
Le niveau de scolarité	12,3	43,4	32,1	4,7	6,6	0,9
Les habiletés technologiques (connaissances des nouvelles technologies, utilisation d'un ordinateur, des nouveaux équipements, etc.)	20,8	47,2	17,9	3,8	9,4	0,9
Les habiletés de communication	65,1	29,2	--	--	4,7	0,9
L'engagement ou la motivation de l'employé pour être un formateur	65,1	27,4	0,9	--	5,7	0,9
Les compétences pédagogiques (être un bon pédagogue)	30,2	49,1	12,3	--	6,6	1,9
L'ancienneté de l'employé	11,3	30,2	36,8	15,1	5,7	0,9
Le fait que l'employé se porte volontaire	20,8	54,7	15,1	2,8	5,7	0,9
La disponibilité de l'employé pour exercer son rôle de formateur	33,0	53,8	3,8	0,9	6,6	1,9
L'expérience (maîtrise du métier) de l'employé	64,2	30,2	--	--	4,7	0,9

Q2.2. Lorsque vous devez choisir un ou des formateurs parmi vos employés, quels sont les facteurs qui influencent votre choix ? Indiquez le niveau d'importance pour chacun des facteurs de très importants à pas du tout important.

Rareté n = 241

	Très important	Important	Peu important	Pas du tout important	Ne s'applique pas	NSP/NRP
Les savoir-faire techniques (connaissance technique du métier, des trucs, habiletés manuelles, etc.)	73,9	23,2	1,2	--	1,2	1,7
La crédibilité (réputation) de l'employé auprès du syndicat (n = 92)	10,9	27,2	45,7	12,0	3,3	1,1
La crédibilité (réputation) de l'employé auprès de la direction	45,2	43,6	7,5	1,2	2,5	--
La crédibilité (réputation) de l'employé auprès de ses pairs (collègues de travail)	58,1	34,9	4,1	0,4	2,1	0,4
Le niveau de scolarité	4,6	27,4	49,0	16,2	2,5	0,4
Les habiletés technologiques (connaissances des nouvelles technologies, utilisation d'un ordinateur, des nouveaux équipements, etc.)	19,5	55,6	14,5	5,4	4,1	0,8
Les habiletés de communication	50,2	42,7	4,6	0,8	1,7	--
L'engagement ou la motivation de l'employé pour être un formateur	58,1	36,5	2,9	--	2,5	--
Les compétences pédagogiques (être un bon pédagogue)	18,3	53,1	20,7	4,6	3,3	--
L'ancienneté de l'employé	7,1	26,1	42,7	22,4	1,7	--
Le fait que l'employé se porte volontaire	23,7	46,9	20,3	5,0	3,7	0,4
La disponibilité de l'employé pour exercer son rôle de formateur	25,7	57,3	8,7	2,9	4,6	0,8
L'expérience (maîtrise du métier) de l'employé	55,2	40,2	3,3	--	1,2	--

Q2.2. Lorsque vous devez choisir un ou des formateurs parmi vos employés, quels sont les facteurs qui influencent votre choix ? Indiquez le niveau d'importance pour chacun des facteurs de très importants à pas du tout important.

Processus n = 357

	Très important	Important	Peu important	Pas du tout important	Ne s'applique pas	NSP/NRP
Les savoir-faire techniques (connaissance technique du métier, des trucs, habiletés manuelles, etc.)	67,8	27,5	1,1	0,3	2,8	0,6
La crédibilité (réputation) de l'employé auprès du syndicat (n = 142)	13,4	32,4	35,2	13,4	2,8	2,8
La crédibilité (réputation) de l'employé auprès de la direction	44,8	42,9	6,7	1,7	3,4	0,6
La crédibilité (réputation) de l'employé auprès de ses pairs (collègues de travail)	55,7	35,0	3,9	1,1	3,1	1,1
Le niveau de scolarité	4,8	29,4	46,5	14,6	3,9	0,8
Les habiletés technologiques (connaissances des nouvelles technologies, utilisation d'un ordinateur, des nouveaux équipements, etc.)	20,7	53,8	15,1	4,5	4,8	1,1
Les habiletés de communication	53,8	38,9	3,1	0,8	2,5	0,8
L'engagement ou la motivation de l'employé pour être un formateur	57,1	36,4	2,8	0,3	2,8	0,6
Les compétences pédagogiques (être un bon pédagogue)	20,4	53,8	17,6	3,4	3,9	0,8
L'ancienneté de l'employé	9,0	23,2	44,0	19,6	3,6	0,6
Le fait que l'employé se porte volontaire	22,7	49,6	18,2	4,5	4,2	0,8
La disponibilité de l'employé pour exercer son rôle de formateur	27,7	54,3	9,2	2,5	5,3	0,8
L'expérience (maîtrise du métier) de l'employé	52,1	42,3	2,5	--	2,5	0,6

Q2.3.3.Ces activités de formation pour devenir formateur portaient sur quels sujets ? (Identifier tous les éléments qui s'appliquent)

Ensemble de l'échantillon n = 135

<i>Alternar</i>	Oui	Non	NSP/ NRP
La conception de programme de formation (construire et préparer une formation)	38,5	56,3	5,2
L'animation d'activités de formation	55,6	39,3	5,2
L'évaluation des activités de formation	51,1	43,7	5,2
La prise en charge d'employés avec des caractéristiques spécifiques (employés avec handicap, employés analphabètes, employés immigrants, etc.)	23,7	71,1	5,2
L'intégration d'une innovation dans les moyens de production ou dans la prestation du service	40,0	56,3	3,7
L'utilisation des nouvelles technologies pour offrir des activités de formation à distance (e-learning, vidéo, utilisation tablettes numériques, etc.)	17,8	77,8	4,4
Le développement d'un nouveau produit ou l'offre d'un nouveau service	25,2	70,4	4,4
Les aspects techniques du travail ou du poste	76,3	20,0	3,7
Les activités et pratiques de la santé et sécurité au travail	77,0	19,3	3,7

Q2.3.3. Ces activités de formation pour devenir formateur portaient sur quels sujets ? (Identifier tous les éléments qui s'appliquent)

Agrégat manu-mines n = 99

<i>Alternar</i>	Oui	Non	NSP/ NRP
La conception de programme de formation (construire et préparer une formation)	36,4	57,6	6,1
L'animation d'activités de formation	50,5	43,4	6,1
L'évaluation des activités de formation	50,5	43,4	6,1
La prise en charge d'employés avec des caractéristiques spécifiques (employés avec handicap, employés analphabètes, employés immigrants, etc.)	21,2	72,7	6,1
L'intégration d'une innovation dans les moyens de production ou dans la prestation du service	35,4	59,6	5,1
L'utilisation des nouvelles technologies pour offrir des activités de formation à distance (e-learning, vidéo, utilisation tablettes numériques, etc.)	19,2	75,8	5,1
Le développement d'un nouveau produit ou l'offre d'un nouveau service	22,2	72,7	5,1
Les aspects techniques du travail ou du poste	72,7	23,2	4,0
Les activités et pratiques de la santé et sécurité au travail	72,7	22,2	5,1

Q2.3.3.Ces activités de formation pour devenir formateur portaient sur quels sujets ? (Identifier tous les éléments qui s'appliquent)

Services n = 36

<i>Alternar</i>	Oui	Non	NSP/ NRP
La conception de programme de formation (construire et préparer une formation)	44,4	52,8	2,8
L'animation d'activités de formation	69,4	27,8	2,8
L'évaluation des activités de formation	52,8	44,4	2,8
La prise en charge d'employés avec des caractéristiques spécifiques (employés avec handicap, employés analphabètes, employés immigrants, etc.)	30,6	66,7	2,8
L'intégration d'une innovation dans les moyens de production ou dans la prestation du service	52,8	47,2	--
L'utilisation des nouvelles technologies pour offrir des activités de formation à distance (e-learning, vidéo, utilisation tablettes numériques, etc.)	13,9	83,3	2,8
Le développement d'un nouveau produit ou l'offre d'un nouveau service	33,3	63,9	2,8
Les aspects techniques du travail ou du poste	86,1	11,1	2,8
Les activités et pratiques de la santé et sécurité au travail	88,9	11,1	--

Q2.3.3.Ces activités de formation pour devenir formateur portaient sur quels sujets ? (Identifier tous les éléments qui s'appliquent)

Rareté n = 76

<i>Alternar</i>	Oui	Non	NSP/ NRP
La conception de programme de formation (construire et préparer une formation)	42,1	53,9	3,9
L'animation d'activités de formation	56,6	39,5	3,9
L'évaluation des activités de formation	52,6	42,1	5,3
La prise en charge d'employés avec des caractéristiques spécifiques (employés avec handicap, employés analphabètes, employés immigrants, etc.)	21,1	73,7	5,3
L'intégration d'une innovation dans les moyens de production ou dans la prestation du service	32,9	61,8	5,3
L'utilisation des nouvelles technologies pour offrir des activités de formation à distance (e-learning, vidéo, utilisation tablettes numériques, etc.)	15,8	80,3	3,9
Le développement d'un nouveau produit ou l'offre d'un nouveau service	19,7	75,0	5,3
Les aspects techniques du travail ou du poste	75,0	21,1	3,9
Les activités et pratiques de la santé et sécurité au travail	80,3	15,8	3,9

Q2.3.3.Ces activités de formation pour devenir formateur portaient sur quels sujets ? (Identifier tous les éléments qui s'appliquent)

Processus n =124

<i>Alternier</i>	Oui	Non	NSP/ NRP
La conception de programme de formation (construire et préparer une formation)	41,1	54,8	4,0
L'animation d'activités de formation	58,9	37,1	4,0
L'évaluation des activités de formation	53,2	42,7	4,0
La prise en charge d'employés avec des caractéristiques spécifiques (employés avec handicap, employés analphabètes, employés immigrants, etc.)	25,0	71,0	4,0
L'intégration d'une innovation dans les moyens de production ou dans la prestation du service	39,5	57,3	3,2
L'utilisation des nouvelles technologies pour offrir des activités de formation à distance (e-learning, vidéo, utilisation tablettes numériques, etc.)	19,4	77,4	3,2
Le développement d'un nouveau produit ou l'offre d'un nouveau service	26,6	70,2	3,2
Les aspects techniques du travail ou du poste	77,4	20,2	2,4
Les activités et pratiques de la santé et sécurité au travail	79,0	17,7	3,2

Q2.3.4 Généralement, les activités de formation pour devenir formateur sont données par : (Identifier tous les éléments qui s'appliquent)

	Oui	Non	NSP/NRP
Un ou d'autres formateurs n = 135	69,6	28,1	2,2
Un contremaître n = 99	36,4	63,6	--
Un directeur de l'usine n = 99	28,3	71,7	--
Un chef d'unité ou chef d'équipe n = 36	50,0	47,2	2,8
Une firme externe à l'établissement n = 135	67,4	32,6	--
Emploi-Québec (ex. certificat d'agrément de formateurs) n = 135	33,3	65,9	0,7
Une institution scolaire (école secondaire, cégep, université) n = 135	30,4	68,1	1,5
Un centre privé de formation n = 135	31,1	67,4	1,5

Q2.3.4.Généralement, les activités de formation pour devenir formateur sont données par : (Identifier tous les éléments qui s'appliquent)

Agrégat manu-mines

	Oui	Non	NSP/NRP
Un ou d'autres formateurs n = 98	67,7	29,3	3,0
Un contremaître n = 99	36,4	63,6	--
Un directeur de l'usine n = 99	28,3	71,7	--
Un chef d'unité ou chef d'équipe n = 99	--	--	--
Une firme externe à l'établissement n = 99	70,7	29,3	--
Emploi-Québec (ex. certificat d'agrément de formateurs) n = 99	37,4	61,6	1,0
Une institution scolaire (école secondaire, cégep, université) n = 99	29,3	69,7	1,0
Un centre privé de formation n = 99	29,3	68,7	2,0

Q2.3.4.Généralement, les activités de formation pour devenir formateur sont données par : (Identifier tous les éléments qui s'appliquent)

Services n = 36

	Oui	Non	NSP/NRP
Un ou d'autres formateurs	75,0	25,0	--
Un contremaître	--	--	--
Un directeur de l'usine	--	--	--
Un chef d'unité ou chef d'équipe	50,0	47,2	2,8
Une firme externe à l'établissement	58,3	41,7	--
Emploi-Québec (ex. certificat d'agrément de formateurs)	22,2	77,8	--
Une institution scolaire (école secondaire, cégep, université)	33,3	63,9	2,8
Un centre privé de formation	36,1	63,9	--

Q2.3.4.Généralement, les activités de formation pour devenir formateur sont données par : (Identifier tous les éléments qui s'appliquent)

Rareté

	Oui	Non	NSP/NRP
Un ou d'autres formateurs n = 75	68,4	30,3	1,3
Un contremaître n = 56	32,1	67,9	--
Un directeur de l'usine n = 56	28,6	71,4	--
Un chef d'unité ou chef d'équipe n = 20	50,0	50,0	--
Une firme externe à l'établissement n = 76	69,7	30,3	--
Emploi-Québec (ex. certificat d'agrément de formateurs) n = 76	39,5	60,5	--
Une institution scolaire (école secondaire, cégep, université) n = 76	35,5	64,5	--
Un centre privé de formation n = 76	36,9	61,8	1,3

Q2.3.4.Généralement, les activités de formation pour devenir formateur sont données par : (Identifier tous les éléments qui s'appliquent)

Processus

	Oui	Non	NSP/NRP
Un ou d'autres formateurs n = 123	69,4	28,2	2,4
Un contremaître n = 90	34,4	65,6	--
Un directeur de l'usine n = 90	26,7	73,3	--
Un chef d'unité ou chef d'équipe n = 34	50,0	47,1	2,9
Une firme externe à l'établissement n = 124	66,9	33,1	--
Emploi-Québec (ex. certificat d'agrément de formateurs) n = 124	33,1	66,1	0,8
Une institution scolaire (école secondaire, cégep, université) n = 124	30,6	67,7	1,6
Un centre privé de formation n = 124	31,5	66,9	1,6

Q2.4. Pour vous, un formateur dans votre établissement est :

Ensemble de l'échantillon n = 442

<i>Alternier</i>	Oui	Non	NSP/NRP
Un instructeur	73,8	25,1	1,1
Un expert du métier	85,3	14,0	0,7
Un volontaire	69,5	29,0	1,6
Un bon communicateur	93,0	6,1	0,9
Un employé compétent	97,7	2,3	--
Un agent de changement	45,5	51,1	3,4
Un coach	82,4	16,7	0,9
Un mentor	70,8	28,5	0,7
Un spécialiste du contenu	74,7	24,2	1,1
Un chef d'équipe ou d'unité	57,9	41,2	0,9
Un employé reconnu et apprécié par ses pairs	88,2	10,4	1,4
Un leader	74,0	24,9	1,1
Un représentant syndical n = 164	17,1	80,5	2,4
Un compagnon	69,0	29,6	1,4
Un inspecteur	24,0	74,9	1,1

Q2.4. Pour vous, un formateur dans votre établissement est :

Agrégat manu-mines n = 336

<i>Alternier</i>	Oui	Non	NSP/NRP
Un instructeur	71,1	27,4	1,5
Un expert du métier	86,0	13,4	0,6
Un volontaire	69,6	28,9	1,5
Un bon communicateur	91,7	7,1	1,2
Un employé compétent	97,3	2,7	--
Un agent de changement	44,0	51,8	4,2
Un coach	81,5	17,3	1,2
Un mentor	68,8	30,4	0,9
Un spécialiste du contenu	75,0	22,9	1,5
Un chef d'équipe ou d'unité	58,0	41,4	0,6
Un employé reconnu et apprécié par ses pairs	86,3	12,2	1,5
Un leader	72,0	26,5	1,5
Un représentant syndical n = 132	17,4	80,3	2,3
Un compagnon	70,2	28,0	1,8
Un inspecteur	23,8	74,7	1,5

Q2.4. Pour vous, un formateur dans votre établissement est :

Services n = 106

<i>Alternier</i>	Oui	Non	NSP/NRP
Un instructeur	82,1	17,9	--
Un expert du métier	83,0	16,0	0,9
Un volontaire	68,9	29,2	1,9
Un bon communicateur	97,2	2,8	--
Un employé compétent	99,1	0,9	--
Un agent de changement	50,0	49,1	0,9
Un coach	84,9	15,1	--
Un mentor	77,4	22,6	--
Un spécialiste du contenu	71,7	28,3	--
Un chef d'équipe ou d'unité	57,5	40,6	1,9
Un employé reconnu et apprécié par ses pairs	94,3	4,7	0,9
Un leader	80,2	19,8	--
Un représentant syndical n = 32	15,6	81,3	3,1
Un compagnon	65,1	34,9	--
Un inspecteur	24,5	75,5	--

Q2.4. Pour vous, un formateur dans votre établissement est :

Rareté n = 241

<i>Alternier</i>	Oui	Non	NSP/NRP
Un instructeur	74,3	25,3	0,4
Un expert du métier	87,1	12,4	0,4
Un volontaire	71,0	27,8	1,2
Un bon communicateur	91,7	7,9	0,4
Un employé compétent	98,3	1,7	--
Un agent de changement	46,5	50,2	3,3
Un coach	82,2	17,4	0,4
Un mentor	70,1	29,5	0,4
Un spécialiste du contenu	73,0	25,7	1,2
Un chef d'équipe ou d'unité	59,3	39,8	0,8
Un employé reconnu et apprécié par ses pairs	88,0	10,8	1,2
Un leader	70,5	28,6	0,8
Un représentant syndical n = 92	12,0	84,8	3,3
Un compagnon	72,2	27,0	0,8
Un inspecteur	20,7	78,8	0,4

Q2.4. Pour vous, un formateur dans votre établissement est :

Processus n = 357

<i>Alternier</i>	Oui	Non	NSP/NRP
Un instructeur	74,2	24,4	1,4
Un expert du métier	85,7	13,4	0,8
Un volontaire	70,6	28,0	1,4
Un bon communicateur	93,0	5,9	1,1
Un employé compétent	98,0	2,0	--
Un agent de changement	47,3	49,0	3,6
Un coach	82,4	16,5	1,1
Un mentor	72,0	27,7	0,3
Un spécialiste du contenu	75,9	23,0	1,1
Un chef d'équipe ou d'unité	58,3	40,6	1,1
Un employé reconnu et apprécié par ses pairs	88,5	10,4	1,1
Un leader	78,7	20,2	1,1
Un représentant syndical n = 142	19,0	78,9	2,1
Un compagnon	70,0	28,9	1,1
Un inspecteur	25,2	73,4	1,4

Q3.1. Au sein de votre établissement, quel intervenant a la responsabilité de déterminer les activités du formateur interne ? (Identifier tous ceux qui sont concernés)

Ensemble de l'échantillon n = 442

	Oui	Non	NSP/NRP
Le supérieur immédiat de l'employé (qui agit à titre de formateur)	76,0	23,1	0,9
La personne responsable des ressources humaines	57,5	40,7	1,8
La personne responsable de la formation	69,5	28,5	2,0
Le directeur d'usine n = 336	65,8	32,1	2,1
Le formateur lui-même	63,9	35,1	1,4
Le syndicat n = 164	16,5	81,1	2,4
Le responsable/directeur d'établissement n = 106	65,1	34,9	--
Le coordonnateur de programme n = 106	33,9	57,5	8,5

Le chef d'unité ou le chef d'équipe n = 106	47,2	50,0	2,8
---	------	------	-----

Q3.1. Au sein de votre établissement, quel intervenant a la responsabilité de déterminer les activités du formateur interne ? (Identifier tous ceux qui sont concernés)

Agrégat manu-mines n = 336

	Oui	Non	NSP/NRP
Le supérieur immédiat de l'employé (qui agit à titre de formateur)	76,8	22,3	0,9
La personne responsable des ressources humaines	54,5	44,0	1,5
La personne responsable de la formation	66,7	31,0	2,4
Le directeur d'usine	69,3	28,6	2,1
Le formateur lui-même	62,8	36,0	1,2
Le syndicat n = 132	15,9	81,1	3,0
Le responsable/directeur d'établissement	--	--	--
Le coordonnateur de programme	--	--	--
Le chef d'unité ou le chef d'équipe	--	--	--

Q3.1. Au sein de votre établissement, quel intervenant a la responsabilité de déterminer les activités du formateur interne ? (Identifier tous ceux qui sont concernés)

Services n = 106

	Oui	Non	NSP/NRP
Le supérieur immédiat de l'employé (qui agit à titre de formateur)	73,6	25,5	0,9
La personne responsable des ressources humaines	67,0	30,2	2,8
La personne responsable de la formation	78,3	20,8	0,9
Le directeur d'usine	--	--	--
Le formateur lui-même	66,0	32,1	1,9
Le syndicat n = 32	18,8	81,3	--
Le responsable/directeur d'établissement	65,1	34,9	--
Le coordonnateur de programme	34,0	57,5	8,5
Le chef d'unité ou le chef d'équipe	47,2	50,0	2,8

Q3.1. Au sein de votre établissement, quel intervenant a la responsabilité de déterminer les activités du formateur interne ? (Identifier tous ceux qui sont concernés)

Rareté n = 241

	Oui	Non	NSP/NRP
Le supérieur immédiat de l'employé (qui agit à titre de formateur)	79,3	20,3	0,4
La personne responsable des ressources humaines	63,1	35,3	1,7
La personne responsable de la formation	68,0	29,0	2,9
Le directeur d'usine n = 183	66,1	32,8	1,1
Le formateur lui-même	63,1	35,3	1,7
Le syndicat n = 92	17,4	81,5	1,1
Le responsable/directeur d'établissement n = 58	63,8	36,2	--
Le coordonnateur de programme	31,0	60,3	8,6
Le chef d'unité ou le chef d'équipe	44,5	51,7	3,4

Q3.1. Au sein de votre établissement, quel intervenant a la responsabilité de déterminer les activités du formateur interne ? (Identifier tous ceux qui sont concernés)

Processus n = 357

	Oui	Non	NSP/NRP
Le supérieur immédiat de l'employé (qui agit à titre de formateur)	75,4	23,5	1,1
La personne responsable des ressources humaines	60,2	37,5	2,0
La personne responsable de la formation	70,6	27,5	2,0
Le directeur d'usine n = 275	66,5	32,4	1,1
Le formateur lui-même	63,9	35,0	1,0
Le syndicat n = 142	18,3	78,9	2,8
Le responsable/directeur d'établissement n = 82	64,6	35,4	--
Le coordonnateur de programme n 82	34,1	58,5	7,3
Le chef d'unité ou le chef d'équipe n = 82	46,3	52,4	1,2

Q3.2. Au sein de votre établissement, qui détermine le contenu des formations dispensées par le formateur interne ? (Identifier tous ceux qui s'appliquent)

Ensemble de l'échantillon n = 442

	Oui	Non	NSP/NRP
Le supérieur immédiat de l'employé (qui agit à titre de formateur)	69,2	29,6	1,1
La personne responsable des ressources humaines	49,5	49,1	1,4
La personne responsable de la formation	71,3	27,8	0,9
Le directeur d'usine n = 336	61,3	37,8	0,9
Des experts externes	38,7	60,0	1,4
Le propriétaire	33,5	65,4	1,1
Le formateur lui-même	71,7	27,8	0,5
Le syndicat n = 164	11,6	84,7	3,7
Une institution scolaire (commission scolaire, collégial, universitaire)	21,9	76,9	1,1
Une Mutuelle de formation	17,0	80,8	2,3
Le responsable/directeur d'établissement n = 106	63,2	36,8	--
Le coordonnateur de programme n = 106	38,7	53,8	7,5
Le chef d'unité ou chef d'équipe n = 106	48,1	50,9	0,9

Q3.2. Au sein de votre établissement, qui détermine le contenu des formations dispensées par le formateur interne ? (Identifier tous ceux qui s'appliquent)

Agrégat manu-mines n = 336

	Oui	Non	NSP/NRP
Le supérieur immédiat de l'employé (qui agit à titre de formateur)	69,6	29,2	1,2
La personne responsable des ressources humaines	45,5	53,3	1,2
La personne responsable de la formation	69,6	29,5	0,9
Le directeur d'usine	61,3	37,8	0,9
Des experts externes	41,1	57,4	1,5
Le propriétaire	32,4	66,7	0,9
Le formateur lui-même	72,3	27,1	0,6
Le syndicat n = 132	10,6	84,8	4,5
Une institution scolaire (commission scolaire, collégial, universitaire)	19,9	78,9	1,2
Une Mutuelle de formation	17,9	80,1	2,1
Le responsable/directeur d'établissement	--	--	--
Le coordonnateur de programme	--	--	--
Le chef d'unité ou chef d'équipe	--	--	--

Q3.2. Au sein de votre établissement, qui détermine le contenu des formations dispensées par le formateur interne ? (Identifier tous ceux qui s'appliquent)

Services

	Oui	Non	NSP/NRP
Le supérieur immédiat de l'employé (qui agit à titre de formateur)	67,9	31,1	0,9
La personne responsable des ressources humaines	62,3	35,8	1,9
La personne responsable de la formation	76,4	22,6	0,9
Le directeur d'usine	--	--	--
Des experts externes	31,1	67,9	0,9
Le propriétaire	36,8	61,3	1,9
Le formateur lui-même	69,8	30,2	--
Le syndicat n = 32	15,6	84,4	--
Une institution scolaire (commission scolaire, collégial, universitaire)	28,3	70,8	0,9
Une Mutuelle de formation	14,2	83,0	2,8
Le responsable/directeur d'établissement	63,2	36,8	--
Le coordonnateur de programme	38,7	92,5	--
Le chef d'unité ou chef d'équipe	48,1	99,1	--

Q3.2. Au sein de votre établissement, qui détermine le contenu des formations dispensées par le formateur interne ? (Identifier tous ceux qui s'appliquent)

Rareté n = 241

	Oui	Non	NSP/NRP
Le supérieur immédiat de l'employé (qui agit à titre de formateur)	68,9	29,5	1,7
La personne responsable des ressources humaines	49,8	49,0	1,2
La personne responsable de la formation	69,3	29,5	1,2
Le directeur d'usine n = 183	58,5	41,0	0,5
Des experts externes	39,0	59,8	1,2
Le propriétaire	32,4	67,2	0,4
Le formateur lui-même	74,7	24,9	0,4
Le syndicat n = 92	15,2	82,6	2,2
Une institution scolaire (commission scolaire, collégial, universitaire)	23,2	75,1	1,7
Une Mutuelle de formation	16,6	80,9	2,5
Le responsable/directeur d'établissement n = 58	67,2	32,8	--
Le coordonnateur de programme n = 58	34,5	56,9	8,1
Le chef d'unité ou chef d'équipe n 58	48,3	50,0	1,7

Q3.2. Au sein de votre établissement, qui détermine le contenu des formations dispensées par le formateur interne ? (Identifier tous ceux qui s'appliquent)

Processus n = 357

	Oui	Non	NSP/NRP
Le supérieur immédiat de l'employé (qui agit à titre de formateur)	69,2	29,4	1,4
La personne responsable des ressources humaines	51,0	47,6	1,4
La personne responsable de la formation	73,7	25,2	1,1
Le directeur d'usine n = 275	61,8	37,5	0,7
Des experts externes	39,2	59,1	1,7
Le propriétaire	31,4	67,2	1,4
Le formateur lui-même	71,1	28,3	0,6
Le syndicat n = 142	12,0	83,8	4,2
Une institution scolaire (commission scolaire, collégial, universitaire)	22,7	75,9	1,4
Une Mutuelle de formation	17,4	80,1	2,5
Le responsable/directeur d'établissement n = 82	63,4	36,6	--
Le coordonnateur de programme n = 82	43,9	48,8	7,3
Le chef d'unité ou chef d'équipe n = 82	47,6	51,2	1,2

Q3.4. Quels types de compétences le(s) formateur(s) dans votre établissement transmet(tent)-il(s) ? (Indiquez tous ceux qui s'appliquent)

Ensemble de l'échantillon n = 442

<i>Alternar</i>	Oui	Non	NSP/NRP
Des savoir-faire techniques simples	97,1	2,5	0,5
Des savoir-faire techniques complexes	78,5	20,6	0,9
Des savoir-faire difficiles à traduire en mots	70,6	27,6	1,8
Des savoir-être (comportement, attitude)	69,5	29,2	1,4
Des connaissances théoriques (des concepts)	80,1	19,7	0,2

Q3.4. Quels types de compétences le(s) formateur(s) dans votre établissement transmet(tent)-il(s) ? (Indiquez tous ceux qui s'appliquent)

Agrégat manu-mines n = 336

<i>Alternier</i>	Oui	Non	NSP/NRP
Des savoir-faire techniques simples	97,0	2,7	0,3
Des savoir-faire techniques complexes	80,4	18,8	0,9
Des savoir-faire difficiles à traduire en mots	72,0	26,5	1,5
Des savoir-être (comportement, attitude)	64,3	34,2	1,2
Des connaissances théoriques (des concepts)	78,6	21,4	--

Q3.4. Quels types de compétences le(s) formateur(s) dans votre établissement transmet(tent)-il(s) ? (Indiquez tous ceux qui s'appliquent)

Services n = 106

<i>Alternier</i>	Oui	Non	NSP/NRP
Des savoir-faire techniques simples	97,2	1,9	0,9
Des savoir-faire techniques complexes	72,6	26,4	0,9
Des savoir-faire difficiles à traduire en mots	66,0	31,1	2,8
Des savoir-être (comportement, attitude)	85,8	13,2	0,9
Des connaissances théoriques (des concepts)	84,9	14,2	0,9

Q3.4. Quels types de compétences le(s) formateur(s) dans votre établissement transmet(tent)-il(s) ? (Indiquez tous ceux qui s'appliquent)

Rareté n =241

<i>Alternier</i>	Oui	Non	NSP/NRP
Des savoir-faire techniques simples	97,5	2,1	0,4
Des savoir-faire techniques complexes	77,6	21,2	1,2
Des savoir-faire difficiles à traduire en mots	73,0	24,9	2,1
Des savoir-être (comportement, attitude)	65,6	33,2	1,2
Des connaissances théoriques (des concepts)	79,7	20,3	--

Q3.4. Quels types de compétences le(s) formateur(s) dans votre établissement transmet(tent)-il(s) ? (Indiquez tous ceux qui s'appliquent)

Processus n = 357

<i>Alternier</i>	Oui	Non	NSP/NRP
Des savoir-faire techniques simples	97,2	2,2	0,6
Des savoir-faire techniques complexes	78,4	20,4	1,1
Des savoir-faire difficiles à traduire en mots	70,6	28,3	1,1
Des savoir-être (comportement, attitude)	71,7	26,9	1,4
Des connaissances théoriques (des concepts)	81,5	18,2	0,3

Q3.5. Indiquez votre niveau d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants. Le ou les formateurs dans votre établissement a/ont la responsabilité : Êtes-vous ... ?

Ensemble de l'échantillon n = 442

<i>Alternier</i>	Totalement en accord	En accord	En désaccord	Totalement en désaccord	Ne s'applique pas	NSP/NRP
De conseiller (orienter) les employés dans les façons de faire	38,5	57,7	2,9	0,2	0,7	--
De transmettre les valeurs de l'entreprise	34,2	50,7	11,3	2,0	1,4	0,5
D'être neutre dans toute forme d'enseignement	30,5	54,1	10,2	1,4	2,0	1,8
De favoriser l'intégration des nouveaux employés dans le milieu de travail	40,0	49,8	7,9	1,4	0,7	0,2
D'élaborer des référentiels de compétences	13,3	47,5	27,1	5,0	5,2	1,8
De certifier formellement les apprentissages	21,5	48,4	24,2	3,6	1,6	0,7
De NE PAS Concevoir les activités de formation	6,3	21,0	54,8	15,2	1,4	1,4
D'évaluer les acquis et les compétences des apprentis durant la formation	35,1	58,6	4,5	0,7	1,1	--
D'évaluer les acquis et les compétences des apprentis après la formation	29,6	57,2	10,2	1,4	0,9	0,7
D'accompagner les apprentis après la formation (rôle conseil, répondre à des questions)	27,8	61,8	9,5	0,5	0,2	0,2
De NE PAS Participer à la planification de l'offre de formation dans l'établissement	5,2	22,2	54,8	15,4	2,3	0,2
D'analyser seul les besoins individuels de formation	17,2	51,8	26,2	3,2	1,4	0,2

Q3.5. Indiquez votre niveau d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants. Le ou les formateurs dans votre établissement a/ont la responsabilité : Êtes-vous ... ?

Agrégat manu-mines n = 336

<i>Alternar</i>	Totalement en accord	En accord	En désaccord	Totalement en désaccord	Ne s'applique pas	NSP/ NRP
De conseiller (orienter) les employés dans les façons de faire	35,4	60,1	3,3	0,3	0,9	--
De transmettre les valeurs de l'entreprise	29,2	53,0	13,7	2,7	1,5	--
D'être neutre dans toute forme d'enseignement	27,1	56,3	10,7	1,5	2,4	2,1
De favoriser l'intégration des nouveaux employés dans le milieu de travail	35,7	53,6	8,9	1,2	0,3	0,3
D'élaborer des référentiels de compétences	11,3	47,0	29,5	6,0	5,1	1,2
De certifier formellement les apprentissages	18,5	50,3	24,4	4,8	1,2	0,9
De NE PAS Concevoir les activités de formation	5,7	22,9	55,1	13,7	0,9	1,8
D'évaluer les acquis et les compétences des apprentis durant la formation	31,8	61,3	4,8	0,9	1,2	--
D'évaluer les acquis et les compétences des apprentis après la formation	26,8	59,5	10,4	1,5	0,9	0,9
D'accompagner les apprentis après la formation (rôle conseil, répondre à des questions)	24,4	64,9	9,5	0,6	0,3	0,3
De NE PAS Participer à la planification de l'offre de formation dans l'établissement	5,1	22,0	57,4	13,7	1,8	--
D'analyser seul les besoins individuels de formation	14,6	53,6	27,4	3,6	0,9	--

Q3.5. Indiquez votre niveau d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants. Le ou les formateurs dans votre établissement a/ont la responsabilité : Etes-vous ... ?

Services n = 106

<i>Alternier</i>	Totalement en accord	En accord	En désaccord	Totalement en désaccord	Ne s'applique pas	NSP/ NRP
De conseiller (orienter) les employés dans les façons de faire	48,1	50,0	1,9	--	--	--
De transmettre les valeurs de l'entreprise	50,0	43,4	3,8	--	0,9	1,9
D'être neutre dans toute forme d'enseignement	41,5	47,2	8,5	0,9	0,9	0,9
De favoriser l'intégration des nouveaux employés dans le milieu de travail	53,8	37,7	4,7	1,9	1,9	--
D'élaborer des référentiels de compétences	19,8	49,1	19,8	1,9	5,7	3,8
De certifier formellement les apprentissages	31,1	42,5	23,6	--	2,8	--
De NE PAS Concevoir les activités de formation	8,5	15,1	53,8	19,8	2,8	--
D'évaluer les acquis et les compétences des apprentis durant la formation	45,3	50,0	3,8	--	0,9	--
D'évaluer les acquis et les compétences des apprentis après la formation	38,7	50,0	9,4	0,9	0,9	--
D'accompagner les apprentis après la formation (rôle conseil, répondre à des questions)	38,7	51,9	9,4	--	--	--
De NE PAS Participer à la planification de l'offre de formation dans l'établissement	5,7	22,6	46,2	20,8	3,8	0,9
D'analyser seul les besoins individuels de formation	25,5	46,2	22,6	1,9	2,8	0,9

Q3.5. Indiquez votre niveau d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants. Le ou les formateurs dans votre établissement a/ont la responsabilité : Etes-vous ... ?

Rareté n = 241

<i>Alternar</i>	Totalement en accord	En accord	En désaccord	Totalement en désaccord	Ne s'applique pas	NSP/ NRP
De conseiller (orienter) les employés dans les façons de faire	39,0	58,1	2,5	--	0,4	--
De transmettre les valeurs de l'entreprise	34,9	50,6	10,8	2,9	0,4	0,4
D'être neutre dans toute forme d'enseignement	31,1	52,7	10,8	1,7	2,1	1,7
De favoriser l'intégration des nouveaux employés dans le milieu de travail	41,1	48,5	7,5	1,7	0,8	0,4
D'élaborer des référentiels de compétences	12,9	48,1	27,4	6,6	4,1	0,8
De certifier formellement les apprentissages	23,7	43,6	25,7	5,0	1,2	0,8
De NE PAS Concevoir les activités de formation	6,6	20,3	54,8	14,9	2,1	1,2
D'évaluer les acquis et les compétences des apprentis durant la formation	35,7	58,1	4,6	0,8	0,8	--
D'évaluer les acquis et les compétences des apprentis après la formation	29,9	58,1	10,0	1,2	0,8	--
D'accompagner les apprentis après la formation (rôle conseil, répondre à des questions)	29,9	61,4	7,9	0,4	--	0,4
De NE PAS Participer à la planification de l'offre de formation dans l'établissement	5,0	23,2	54,4	13,7	3,7	--
D'analyser seul les besoins individuels de formation	19,1	51,0	25,7	2,9	0,8	0,4

Q3.5. Indiquez votre niveau d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants. Le ou les formateurs dans votre établissement a/ont la responsabilité : Etes-vous ... ?

Processus n = 357

<i>Alternar</i>	Totalement en accord	En accord	En désaccord	Totalement en désaccord	Ne s'applique pas	NSP/ NRP
De conseiller (orienter) les employés dans les façons de faire	37,8	58,3	2,8	0,3	0,8	--
De transmettre les valeurs de l'entreprise	34,5	50,4	11,5	7,2	1,1	0,3
D'être neutre dans toute forme d'enseignement	31,4	55,7	9,2	1,1	1,4	1,1
De favoriser l'intégration des nouveaux employés dans le milieu de travail	38,9	50,7	7,8	1,7	0,6	0,3
D'élaborer des référentiels de compétences	13,2	49,0	26,1	5,6	4,2	2,0
De certifier formellement les apprentissages	20,7	51,0	22,4	3,4	2,0	0,6
De NE PAS Concevoir les activités de formation	6,7	21,0	54,6	15,1	1,1	1,4
D'évaluer les acquis et les compétences des apprentis durant la formation	34,7	58,8	4,0	0,8	0,8	--
D'évaluer les acquis et les compétences des apprentis après la formation	30,0	57,4	9,5	1,4	0,8	0,8
D'accompagner les apprentis après la formation (rôle conseil, répondre à des questions)	27,2	62,5	9,5	0,3	0,3	0,3
De NE PAS Participer à la planification de l'offre de formation dans l'établissement	5,6	22,4	54,6	15,7	1,4	0,3
D'analyser seul les besoins individuels de formation	15,4	54,6	25,2	3,4	1,4	--

Q 3.6. Qui procède à l'évaluation des apprentis qui ont été formés par le formateur ?

Ensemble de l'échantillon n = 442

	Oui	Non	Nsp
Le formateur	79,6	19,2	1,1
Le superviseur immédiat de l'employé	81,9	17,4	0,7
Le directeur d'usine n = 336	46,4	52,1	1,5
Un membre du syndicat n = 164	6,1	92,1	1,8
Un comité (mixte) de formation	10,4	88,2	1,4
Une firme externe	10,9	87,8	1,4
L'apprenti lui-même (auto évaluation)	33,0	66,1	0,9
Une institution scolaire (ex. : école, cégep professionnel...)	10,4	88,7	0,9
Le responsable/directeur d'établissement n = 106	54,7	44,3	0,9
Le coordonnateur de programme n = 106	25,5	67,9	6,6
Le chef d'unité ou chef d'équipe n = 106	49,1	48,1	2,8

Q 3.6. Qui procède à l'évaluation des apprentis qui ont été formés par le formateur ?

Agrégat manu-mines n = 336

	Oui	Non	Nsp
1. Le formateur	78,6	20,8	0,6
2. Le superviseur immédiat de l'employé	83,9	15,5	0,6
3. Le directeur d'usine	46,4	52,1	1,5
4. Un membre du syndicat n = 132	5,3	92,4	2,3
5. Un comité (mixte) de formation	8,9	90,2	0,9
6. Une firme externe	11,6	87,5	0,9
7. L'apprenti lui-même (auto évaluation)	33,0	66,1	0,9
8. Une institution scolaire (ex. : école, cégep professionnel...)	9,5	89,9	0,6
9. Le responsable/directeur d'établissement	--	--	--
10. Le coordonnateur de programme	--	--	--
11. Le chef d'unité ou chef d'équipe	--	--	--

Q 3.6. Qui procède à l'évaluation des apprentis qui ont été formés par le formateur ?

Services n = 106

	Oui	Non	Nsp
Le formateur	83,0	14,2	2,8
Le superviseur immédiat de l'employé	75,5	23,6	0,9
Le directeur d'usine	--	--	--
Un membre du syndicat n = 32	9,4	90,6	--
Un comité (mixte) de formation	15,1	82,1	2,8
Une firme externe	8,5	88,7	2,8
L'apprenti lui-même (auto évaluation)	33,0	66,0	0,9
Une institution scolaire (ex. : école, cégep professionnel...)	13,2	84,9	1,9
Le responsable/directeur d'établissement	54,7	44,3	0,9
Le coordonnateur de programme	25,5	67,9	6,6
Le chef d'unité ou chef d'équipe	49,1	48,1	2,8

Q 3.6. Qui procède à l'évaluation des apprentis qui ont été formés par le formateur ?

Rareté n = 241

	Oui	Non	Nsp
Le formateur	79,7	18,7	1,7
Le superviseur immédiat de l'employé	83,4	15,8	0,8
Le directeur d'usine n = 183	43,2	55,7	1,1
Un membre du syndicat n = 92	5,4	94,6	--
Un comité (mixte) de formation	12,0	86,3	1,7
Une firme externe	8,3	90,5	1,2
L'apprenti lui-même (auto évaluation)	33,6	65,1	1,2
Une institution scolaire (ex. : école, cégep professionnel...)	12,0	86,7	1,2
Le responsable/directeur d'établissement	55,2	43,1	1,7
Le coordonnateur de programme	17,2	77,6	5,2
Le chef d'unité ou chef d'équipe	44,8	51,7	3,4

Q 3.6. Qui procède à l'évaluation des apprentis qui ont été formés par le formateur ?

Processus n = 357

	Oui	Non	Nsp
Le formateur	79,0	19,9	1,1
Le superviseur immédiat de l'employé	81,5	17,6	0,8
Le directeur d'usine n = 275	44,4	54,2	1,5
Un membre du syndicat n = 142	6,3	91,5	2,1
Un comité (mixte) de formation	10,4	88,2	1,4
Une firme externe	11,5	86,8	1,7
L'apprenti lui-même (auto évaluation)	35,3	63,6	1,1
Une institution scolaire (ex. : école, cégep professionnel...)	10,4	88,5	1,1
Le responsable/directeur d'établissement n = 82	56,1	42,7	1,2
Le coordonnateur de programme n = 82	29,3	63,4	7,3
Le chef d'unité ou chef d'équipe n = 82	52,4	43,9	3,7

Q 3.7 Par quels moyens les apprentissages des apprentis sont-ils évalués ?

Ensemble de l'échantillon n = 442

	Oui	Non	NSP/NRP
Entrevue avec l'apprenti	59,0	39,6	1,4
Entrevue avec le superviseur immédiat	53,6	43,9	2,5
Entrevue avec le formateur	62,2	34,2	3,6
Observation de l'apprenti par essai (par simulation)	65,6	32,8	1,6
Observation de l'apprenti par essai (en situation réelle au travail)	92,8	6,8	0,5
Examen pratique	49,8	48,9	1,4
Examen théorique	40,3	58,4	1,4
Guide du compagnon (PAMT)	40,3	56,1	3,6
Référentiel de compétences	37,6	58,4	4,1
Fiche (grille) d'évaluation	72,9	25,8	1,4
Fiche d'indicateurs de performance individuelle	33,5	64,9	1,6
Fiche d'indicateurs de performance de groupe	19,0	79,2	1,8

Q 3.7 Par quels moyens les apprentissages des apprentis sont-ils évalués ?

Agrégat manu-mines n = 336

	Oui	Non	NSP/NRP
Entrevue avec l'apprenti	57,1	41,4	1,5
Entrevue avec le superviseur immédiat	53,3	43,8	3,0
Entrevue avec le formateur	61,9	34,5	3,6
Observation de l'apprenti par essai (par simulation)	63,7	34,5	1,8
Observation de l'apprenti par essai (en situation réelle au travail)	92,0	7,7	0,3
Examen pratique	48,8	50,6	0,6
Examen théorique	41,1	58,0	0,9
Guide du compagnon (PAMT)	39,0	58,3	2,7
Référentiel de compétences	36,6	59,8	3,6
Fiche (grille) d'évaluation	71,1	27,7	1,2
Fiche d'indicateurs de performance individuelle	30,1	68,2	1,8
Fiche d'indicateurs de performance de groupe	17,3	81,0	1,8

Q 3.7 Par quels moyens les apprentissages des apprentis sont-ils évalués ?

Services n = 106

	Oui	Non	NSP/NRP
Entrevue avec l'apprenti	65,1	34,0	0,9
Entrevue avec le superviseur immédiat	54,7	44,3	0,9
Entrevue avec le formateur	63,2	33,0	3,8
Observation de l'apprenti par essai (par simulation)	71,7	27,4	0,9
Observation de l'apprenti par essai (en situation réelle au travail)	95,3	3,8	0,9
Examen pratique	52,8	43,4	3,8
Examen théorique	37,7	59,4	2,8
Guide du compagnon (PAMT)	44,3	49,1	6,6
Référentiel de compétences	40,6	53,8	5,7
Fiche (grille) d'évaluation	78,3	19,8	1,9
Fiche d'indicateurs de performance individuelle	44,3	54,7	0,9
Fiche d'indicateurs de performance de groupe	24,5	73,6	1,9

Q 3.7 Par quels moyens les apprentissages des apprentis sont-ils évalués ?

Rareté n = 241

	Oui	Non	NSP/NRP
Entrevue avec l'apprenti	62,2	36,9	0,8
Entrevue avec le superviseur immédiat	53,1	44,8	--
Entrevue avec le formateur	65,1	32,0	2,9
Observation de l'apprenti par essai (par simulation)	63,9	34,4	1,7
Observation de l'apprenti par essai (en situation réelle au travail)	93,8	5,8	0,4
Examen pratique	47,7	51,5	0,8
Examen théorique	41,5	57,7	0,8
Guide du compagnon (PAMT)	41,9	55,2	2,9
Référentiel de compétences	36,1	61,4	2,5
Fiche (grille) d'évaluation	72,6	25,7	1,7
Fiche d'indicateurs de performance individuelle	31,5	67,6	0,8
Fiche d'indicateurs de performance de groupe	19,1	80,1	0,8

Q 3.7 Par quels moyens les apprentissages des apprentis sont-ils évalués ?

Processus n = 357

	Oui	Non	NSP/NRP
Entrevue avec l'apprenti	61,3	37,0	1,7
Entrevue avec le superviseur immédiat	54,9	42,3	2,8
Entrevue avec le formateur	62,2	34,5	3,4
Observation de l'apprenti par essai (par simulation)	66,9	31,1	2,0
Observation de l'apprenti par essai (en situation réelle au travail)	93,6	5,9	0,6
Examen pratique	51,5	47,1	1,4
Examen théorique	42,0	56,6	1,4
Guide du compagnon (PAMT)	43,1	53,5	3,4
Référentiel de compétences	40,3	55,2	4,5
Fiche (grille) d'évaluation	76,2	22,7	1,1
Fiche d'indicateurs de performance individuelle	34,7	63,6	1,7
Fiche d'indicateurs de performance de groupe	20,2	77,9	2,0

Q 3.8 Est-ce que vous évaluez les impacts (effets) de la formation du formateur sur :
(Il peut y avoir plusieurs impacts)

Ensemble de l'échantillon n = 442

<i>Alternar</i>	Oui	Non	NSP/NRP
Les coûts de la formation	48,2	49,1	2,7
Les relations patrons-employés	41,6	56,8	1,6
Les réactions des apprentis en formation	60,2	38,0	1,8
Les comportements des apprentis	63,8	34,4	1,8
Les accidents de travail (nombre ou type)	60,0	38,7	1,4
L'absentéisme (nombre ou nature)	33,0	64,7	2,3
La motivation des employés	59,0	39,4	1,6
La qualité des produits/services offerts	70,6	27,8	1,6
Le nombre de grief n = 164	17,1	78,0	4,9
Le roulement du personnel	45,9	52,0	2,0

Q 3.8 Est-ce que vous évaluez les impacts (effets) de la formation du formateur sur :
(Il peut y avoir plusieurs impacts)

Agrégat manu-mines n = 336

<i>Alternar</i>	Oui	Non	NSP/NRP
Les coûts de la formation	46,7	50,3	3,0
Les relations patrons-employés	39,6	58,9	1,5
Les réactions des apprentis en formation	55,7	42,6	1,8
Les comportements des apprentis	59,8	38,7	1,5
Les accidents de travail (nombre ou type)	55,1	43,8	1,2
L'absentéisme (nombre ou nature)	32,1	65,8	2,1
La motivation des employés	55,4	43,2	1,5
La qualité des produits/services offerts	68,8	29,5	1,8
Le nombre de grief n =	15,2	81,1	3,8
Le roulement du personnel	44,0	53,9	2,1

Q 3.8 Est-ce que vous évaluez les impacts (effets) de la formation du formateur sur :
(Il peut y avoir plusieurs impacts)

Services n = 106

<i>Alternar</i>	Oui	Non	NSP/NRP
Les coûts de la formation	52,8	45,3	1,9
Les relations patrons-employés	48,1	50,0	1,9
Les réactions des apprentis en formation	74,5	23,6	1,9
Les comportements des apprentis	76,4	20,8	2,8
Les accidents de travail (nombre ou type)	75,5	22,6	1,9
L'absentéisme (nombre ou nature)	35,8	61,3	2,8
La motivation des employés	70,8	27,4	1,9
La qualité des produits/services offerts	76,4	22,6	0,9
Le nombre de grief n = 32	25,0	65,6	0,4
Le roulement du personnel	51,9	46,2	1,9

Q 3.8 Est-ce que vous évaluez les impacts (effets) de la formation du formateur sur :
(Il peut y avoir plusieurs impacts)

Rareté n = 241

<i>Alternar</i>	Oui	Non	NSP/NRP
Les coûts de la formation	46,9	51,0	2,1
Les relations patrons-employés	42,7	55,6	1,7
Les réactions des apprentis en formation	59,8	38,2	2,1
Les comportements des apprentis	61,4	36,5	2,1
Les accidents de travail (nombre ou type)	55,6	42,7	1,7
L'absentéisme (nombre ou nature)	28,6	69,3	2,1
La motivation des employés	56,8	41,5	1,7
La qualité des produits/services offerts	70,1	28,2	1,7
Le nombre de grief n = 241	14,1	84,8	1,1
Le roulement du personnel	46,1	53,5	0,4

Q 3.8 Est-ce que vous évaluez les impacts (effets) de la formation du formateur sur :
(Il peut y avoir plusieurs impacts)

Processus n = 357

<i>Alternar</i>	Oui	Non	NSP/NRP
Les coûts de la formation	49,3	47,9	2,8
Les relations patrons-employés	42,9	55,2	2,0
Les réactions des apprentis en formation	62,7	35,0	2,2
Les comportements des apprentis	64,7	33,3	2,0
Les accidents de travail (nombre ou type)	60,8	37,8	1,4
L'absentéisme (nombre ou nature)	33,3	64,4	2,2
La motivation des employés	61,3	37,3	1,4
La qualité des produits/services offerts	73,4	25,2	1,4
Le nombre de grief n = 142	15,5	79,6	4,9
Le roulement du personnel	46,8	51,0	2,2

Q 4.1.1 Qui évalue les compétences du formateur ?
Indiquez tous ceux à qui cela s'applique)

Ensemble de l'échantillon n = 249

<i>Alternar</i>	Oui	Non	NSP/NRP
Le formateur lui-même (auto évaluation)	39,8	58,6	1,6
Les employés qui ont été formés par le formateur	45,4	52,6	2,0
La direction	63,1	34,5	2,4
Le superviseur immédiat	70,7	27,7	1,6
D'autres formateurs	20,9	77,1	2,0
La personne responsable des ressources humaines	45,8	53,4	0,8
Une association professionnelle ou de métier	17,7	80,7	1,6
L'expert qui l'a formé	53,8	44,6	1,6

Q 4.1.1 Qui évalue les compétences du formateur ?
Indiquez tous ceux à qui cela s'applique)

Agrégat manu-mines n = 173

<i>Alternier</i>	Oui	Non	NSP/NRP
Le formateur lui-même (auto évaluation)	38,2	60,1	1,7
Les employés qui ont été formés par le formateur	44,5	53,8	1,7
La direction	62,4	34,7	2,9
Le superviseur immédiat	72,8	24,9	2,3
D'autres formateurs	17,9	79,8	2,3
La personne responsable des ressources humaines	46,2	52,6	1,2
Une association professionnelle ou de métier	14,5	83,8	1,2
L'expert qui l'a formé	52,6	45,1	2,3

Q 4.1.1 Qui évalue les compétences du formateur ?
Indiquez tous ceux à qui cela s'applique)

Services n = 76

<i>Alternier</i>	Oui	Non	NSP/NRP
Le formateur lui-même (auto évaluation)	43,4	55,3	1,3
Les employés qui ont été formés par le formateur	47,4	50,0	2,6
La direction	64,5	34,2	1,3
Le superviseur immédiat	65,8	34,2	--
D'autres formateurs	27,6	71,1	1,3
La personne responsable des ressources humaines	44,7	55,3	--
Une association professionnelle ou de métier	25,0	73,7	1,3
L'expert qui l'a formé	56,6	43,4	--

Q 4.1.1 Qui évalue les compétences du formateur ?
Indiquez tous ceux à qui cela s'applique)

Rareté n = 123

<i>Alternar</i>	Oui	Non	NSP/NRP
Le formateur lui-même (auto évaluation)	41,5	58,5	--
Les employés qui ont été formés par le formateur	45,5	53,7	0,8
La direction	63,4	35,8	0,8
Le superviseur immédiat	71,5	28,5	--
D'autres formateurs	16,3	82,1	1,6
La personne responsable des ressources humaines	46,3	53,7	--
Une association professionnelle ou de métier	24,4	75,6	--
L'expert qui l'a formé	52,0	48,0	--

Q 4.1.1 Qui évalue les compétences du formateur ?
Indiquez tous ceux à qui cela s'applique)

Processus n = 214

<i>Alternar</i>	Oui	Non	NSP/NRP
Le formateur lui-même (auto évaluation)	37,9	60,3	1,9
Les employés qui ont été formés par le formateur	46,3	51,4	2,3
La direction	61,7	35,5	2,8
Le superviseur immédiat	69,6	28,5	1,9
D'autres formateurs	20,6	77,6	1,9
La personne responsable des ressources humaines	46,3	52,8	0,9
Une association professionnelle ou de métier	15,9	82,2	1,9
L'expert qui l'a formé	52,3	45,8	1,9

Q 4.2.1. Quels sont ces avantages ?
Ensemble de l'échantillon n = 183

	Oui	Non	NSP/NRP
Une prime salariale (\$)	61,2	36,1	2,7
Un montant forfaitaire (\$)	16,4	79,8	3,8
Une augmentation salariale	35,5	61,7	2,7
Une reconnaissance symbolique de groupe (crédibilité, point de vue des pairs, des collègues de travail)	67,2	31,7	1,1
Une reconnaissance symbolique d'entreprise ou d'établissement (fierté, appartenance à l'organisation)	66,1	33,3	0,5
Une lettre d'appréciation	34,4	63,9	1,6
Un certificat ou une attestation d'entreprise	34,4	65,0	0,5
Un certificat ou une attestation d'étude collégiale	8,7	90,7	0,5
Une priorité dans le choix du travail (des tâches) à faire	21,3	78,1	0,5
Une priorité sur l'horaire de travail	26,8	72,7	0,5
Un moindre risque d'être licencié lors d'une réorganisation	30,6	66,7	2,7

Q 4.2.1. Quels sont ces avantages ?

Agrégat manu-mines n = 126

	Oui	Non	NSP/NRP
Une prime salariale (\$)	62,7	34,1	3,2
Un montant forfaitaire (\$)	15,1	80,2	4,8
Une augmentation salariale	35,7	61,9	2,4
Une reconnaissance symbolique de groupe (crédibilité, point de vue des pairs, des collègues de travail)	61,9	36,5	1,6
Une reconnaissance symbolique d'entreprise ou d'établissement (fierté, appartenance à l'organisation)	61,1	38,1	0,8
Une lettre d'appréciation	27,0	71,4	1,6
Un certificat ou une attestation d'entreprise	33,3	65,9	0,8
Un certificat ou une attestation d'étude collégiale	7,1	92,1	0,8
Une priorité dans le choix du travail (des tâches) à faire	17,5	81,7	0,8
Une priorité sur l'horaire de travail	22,2	77,0	0,8
Un moindre risque d'être licencié lors d'une réorganisation	31,7	66,7	1,6

Q 4.2.1. Quels sont ces avantages ?

Services n = 57

	Oui	Non	NSP/NRP
Une prime salariale (\$)	57,9	40,4	1,8
Un montant forfaitaire (\$)	19,3	78,9	1,8
Une augmentation salariale	35,1	61,4	3,5
Une reconnaissance symbolique de groupe (crédibilité, point de vue des pairs, des collègues de travail)	78,9	21,1	--
Une reconnaissance symbolique d'entreprise ou d'établissement (fierté, appartenance à l'organisation)	77,2	22,8	--
Une lettre d'appréciation	50,9	47,4	1,8
Un certificat ou une attestation d'entreprise	36,8	63,2	--
Un certificat ou une attestation d'étude collégiale	12,3	87,7	--
Une priorité dans le choix du travail (des tâches) à faire	29,8	70,2	--
Une priorité sur l'horaire de travail	36,8	63,2	--
Un moindre risque d'être licencié lors d'une réorganisation	28,1	66,7	5,3

Q 4.2.1. Quels sont ces avantages ?

Rareté n = 96

	Oui	Non	NSP/NRP
Une prime salariale (\$)	59,4	38,5	2,1
Un montant forfaitaire (\$)	19,8	77,1	3,1
Une augmentation salariale	38,5	60,4	1,0
Une reconnaissance symbolique de groupe (crédibilité, point de vue des pairs, des collègues de travail)	65,6	34,4	--
Une reconnaissance symbolique d'entreprise ou d'établissement (fierté, appartenance à l'organisation)	66,7	33,3	--
Une lettre d'appréciation	31,3	68,8	--
Un certificat ou une attestation d'entreprise	32,3	67,7	--
Un certificat ou une attestation d'étude collégiale	7,3	92,7	--
Une priorité dans le choix du travail (des tâches) à faire	17,7	82,3	--
Une priorité sur l'horaire de travail	25,0	75,0	--
Un moindre risque d'être licencié lors d'une réorganisation	30,2	67,7	2,1

Q 4.2.1. Quels sont ces avantages ?

Processus n = 156

	Oui	Non	NSP/NRP
Une prime salariale (\$)	61,5	35,3	3,2
Un montant forfaitaire (\$)	16,0	80,1	3,8
Une augmentation salariale	36,5	60,9	2,6
Une reconnaissance symbolique de groupe (crédibilité, point de vue des pairs, des collègues de travail)	67,9	30,8	1,3
Une reconnaissance symbolique d'entreprise ou d'établissement (fierté, appartenance à l'organisation)	67,3	32,1	0,6
Une lettre d'appréciation	35,3	62,8	1,9
Un certificat ou une attestation d'entreprise	35,3	64,1	0,6
Un certificat ou une attestation d'étude collégiale	9,6	89,7	0,6
Une priorité dans le choix du travail (des tâches) à faire	21,2	78,2	0,6
Une priorité sur l'horaire de travail	26,9	72,4	0,6
Un moindre risque d'être licencié lors d'une réorganisation	30,8	66,7	2,6

Annexe V – Études de cas

Le lecteur trouvera, dans les pages qui suivent, les douze (12) études de cas longues présentant les faits saillants, le contexte d'exercice du formateur interne et ses caractéristiques.

CAS 1 : SCIAN 332 - Fabrication de produits métalliques

On sait qu'à l'école il n'y a pas de pratique. Ce qu'on apprend en usine c'est différent. Trop de paperasse à l'école, trop d'heures à lire, alors qu'on peut apprendre par l'expérience au travail. Je prends les expériences de terrain pour construire les formations. (Formateur)

L'entreprise

Cette entreprise familiale se spécialise dans la conception et l'assemblage de charpentes d'acier et de composantes lourdes pour l'industrie de la construction non résidentielle. Elle est un acteur important en Amérique du Nord dans le marché de la construction d'édifices en hauteur. L'usine compte du corps de métier : les assembleurs, leurs aides-assembleurs et apprentis ainsi que les soudeurs avec aussi les apprentis soudeurs. Il y a aussi les « journaliers » sans aucune qualification.

La représentation que l'on se fait du travail en usine repose sur l'implication et l'ingéniosité de son personnel. Les employés sont constamment invités à participer à la résolution des problèmes d'assemblage. Les tâches sont sans cesse renouvelées par la coopération des employés de tous les secteurs de l'entreprise. Le milieu de la production comporte de très grands espaces d'assemblage. Le défi pour les ingénieurs consiste à configurer des ateliers flexibles afin d'assembler de pièces lourdes, uniques et complexes, jusqu'à la livraison et l'installation des structures. Les opérations sont soutenues par une importante chaîne de production automatisée et des machines à commande numérique (CNC). Un atelier est consacré à la production répétitive de petites pièces d'acier. Une interface de conception qui intègre la CAO (3D) aux CNC sert à la coupe au perçage automatisé et à la fabrication de ces petites pièces simples et répétitives. La direction cherche à conjuguer ses technologies avec l'expérience pratique des employés. La transmission des informations et des savoir-faire au sein de l'entreprise constitue à cette fin une valeur fondamentale.

Depuis 2008, l'entreprise est certifiée ISO 9001 pour sa gestion de la qualité. Elle se conforme également à la norme ISO 9002 pour la production, l'installation et l'assistance après-vente, ainsi qu'aux normes canadiennes de soudage afin de répondre aux exigences du marché américain⁵⁸. Ces différentes certifications ne sont pas étrangères à la formation en milieu de travail. Elles imposent aux employés de production de nouvelles compétences techniques rattachées à la qualité de la production. L'entreprise fut fragilisée en 2008 par la crise économique. Une importante coupure de personnel ainsi qu'une fusion de certaines de ses composantes (ou

⁵⁸ American Institute of Steel Construction (AISC).

établissements) ont eu d'importantes répercussions sur le climat de travail. Le style de gestion autoritaire malencontreusement introduit par la fusion était tout à fait contraire à la culture participative à l'origine de l'entreprise. Au fil des années, la direction est parvenue à rétablir une approche plus conviviale avec le personnel, plus ouverte et plus flexible pour tous. Le climat de travail et les relations de travail sont présentement très positifs. La nouvelle convention collective constitue d'ailleurs le «point tournant» de la formation au sein de l'entreprise. Cette convention collective assure une période de paix industrielle et de rapprochement avec les employés essentielle à la formation.

L'étude de cas

Une des caractéristiques de la production est l'envergure et le poids excessif des pièces à assembler. Dans l'usine, les employés doivent se déplacer autour des pièces tellement elles sont massives. L'unicité de chaque projet fait en sorte que la polyvalence, l'expérience et la formation du personnel s'avèrent incontournables. On doit compter environ 5 années d'entraînement et d'expérience pour qu'un assembleur devienne compétent et trois ans pour un soudeur. Nos entretiens nous révèlent que ce n'est qu'après 10 ans d'expérience qu'un employé devient suffisamment compétent pour être pressenti formateur. Les projets d'assemblage étant très compliqués les employés imaginent des solutions aux problèmes qui apparaissent. L'expertise des employés se développe alors dans l'action, en situation réelle de travail :

Ma tâche n'est jamais la même. On change constamment de type de pièces. Ce n'est jamais pareil. Il faut être débrouillard. Il faut toujours aller plus loin que ce qui est écrit dans le plan. Le côté technique n'est pas écrit nulle part. Par exemple, pour le chauffage des pièces et la dilatation, j'ai mis comme truc une plaque d'acier par terre pour mieux travailler. Ce n'était pas écrit nulle part. On m'encourage à faire ça. Il y a toujours un rationnel d'efficacité dans ce qu'on fait. Le projet X a été le plus difficile de ma carrière. Il fallait couper au gaz d'énormes pièces. On ne savait pas du tout comment. On est allé vérifier sur internet (ex. : pression d'oxygène). C'est la première fois qu'on l'a fait. L'acier, ça ne pardonne pas. (Soudeur)

Dans cette entreprise, l'ingénierie de la formation ne repose sur aucun document écrit de formation. Tout est informel. Les apprentissages se font surtout par l'observation, par la discussion et les échanges de bons procédés entre les employés. On relève toutefois six principales sources d'apprentissage :

- Le contremaître qui intervient lorsque les besoins de formation se rapportent aux normes de qualité et de sécurité. Il évalue également les besoins de formation des nouveaux employés.
- L'employé compétent qui intervient par jumelage lorsqu'un employé est nouvellement

- affecté à un poste.
- Les employés qui acceptent volontairement de transmettre des savoir-faire aux nouveaux employés.
 - Les employés qui s'autorégulent entre eux lorsqu'il s'agit de la qualité des pièces et de la sécurité.
 - L'ingénieur qui transmet aux employés des savoir-faire en situation de résolution de problèmes.
 - L'inspecteur qui profite de chaque occasion pour transmettre aux employés des savoir-faire assurant la qualité du produit.
 - L'employé dit expert qui est reconnu formellement en tant que formateur interne.

À noter aussi que les ressources immédiates pour la formation sont le contremaître et le formateur.

Qui recrute le formateur ?

Le recrutement des formateurs repose sur des pratiques plutôt informelles et diversifiées. Ce sont les projets d'assemblage qui créent des situations à partir desquelles des employés aux qualités «insoupçonnées» révèlent l'étendue de leurs compétences :

Le projet X a fait qu'on a pu identifier les spécialités de chaque employé. Le meilleur soudeur est apparu à la bonne place, le meilleur assembleur aussi. Pour la pièce complexe, c'est à ce niveau qu'on a découvert des experts qu'on n'a jamais vus avant. Ces projets laissent des traces sur l'expertise. On peut par la suite mieux choisir nos experts. Ce sont les pièces complexes qui font ça. (Employé)

Ici, c'est au contremaître à qui revient la responsabilité d'approcher l'employé pressenti au rôle de formateur. Il pourrait s'agir par ailleurs d'un ancien formateur qui prépare sa retraite en identifiant son successeur. Un employé pourrait aussi devenir formateur suite à un accident de travail. Une situation plutôt rare, mais qui constitue pour la direction un moyen de retenir un employé compétent en l'affectant à des travaux légers en permanence. Exceptionnellement, un employé en situation d'accident de travail pourrait suivre, s'il le désire, une formation pour devenir formateur :

Je suis devenu formateur préventionniste en 2007, après mon accident de travail. J'ai suivi une formation pour devenir formateur, en plus des connaissances que j'ai acquises ici dans le métier. Je sais comment rendre les employés conscients du danger. (Formateur)

Il reste qu'un formateur ici est toujours volontaire. Il est approché par la direction, sur la base de son expérience, de sa crédibilité et de son potentiel. Aucune procédure formelle de sélection ne permet de comparer ni de choisir les formateurs au sein de l'entreprise. On lui propose le poste de formateur.

La représentation que l'on se fait d'un formateur compétent

Un formateur compétent est avant tout un employé crédible aux yeux de la direction. Cette crédibilité repose sur la maîtrise exceptionnelle du métier et la capacité à transmettre son savoir-faire aux employés. Le formateur saura utiliser son intuition en situation d'apprentissage. Il aura développé une vue d'ensemble du processus opérationnel :

J'ai commencé à 15 ans dans les structures d'acier et l'assemblage. J'ai fait de la soudure dans toutes les étapes de production. J'ai une vue d'ensemble du processus. Les départements se ressemblent comme travail. Des années d'expérience avec le temps. C'est la crédibilité qui fait la différence. On est transparent entre nous. Je n'aurais jamais pu être formateur sans mes 25 ans d'expérience en pratique. J'ai peut-être un don ! (Formateur)

L'attitude ou les caractéristiques personnelles du formateur est une autre caractéristique qui fait l'unanimité chez les employés :

L'attitude joue beaucoup. Il faut que le formateur soit heureux. Il doit aimer son travail. C'est l'attitude qui fait la différence. Il est capable de communiquer et il ne jalouse pas. C'est important puisque les anciens sont surtout des formateurs volontaires. Ils ne sont pas payés pour former des apprentis. Des 7 formateurs que j'ai dans mon équipe, les meilleurs sont ceux qui sont une volonté et qui sont compétitifs aussi. J'en ai un même qui donne des défis à ses gars. Celui qui finit le plus vite. Ces défis ont même été la cause d'accrochage entre un aide-assembleur et un assembleur. L'aide-assembleur était plus jeune et ralentissait l'assembleur plus ancien et motivé. (Directeur)

Ici, un formateur compétent exerce son métier avec discernement :

On se corrige entre nous les inspecteurs et avec respect. C'est dans notre culture. Si un de mes collègues fait une erreur, on lui en parle. C'est à lui de rectifier l'erreur devant les employés. Ça lui permet de maintenir le respect des employés, car si c'est un

de ses pairs inspecteur qui corrige à sa place c'est mal perçu par les employés. La crédibilité c'est important. (Formateur)

On mentionne également qu'un bon formateur est capable de transmettre des savoir-faire, principalement par l'observation dans des situations caractérisées par l'incertitude. Il est surtout reconnu pour son ouverture et son approche humaine :

Un excellent formateur se situe non pas dans la maîtrise de la technique du métier, mais plus dans l'écoute et la présence pour l'apprenti. Un bon formateur c'est celui qui maîtrise la technique c'est certain. Mais si tu es arrogant, ça ne marche pas. Moi je suis toujours positif. (Formateur)

Le formateur compétent est aussi celui qui sait faciliter la transmission de savoir-faire entre les employés. Il fait en sorte d'instruire les apprentis pour qu'ils deviennent autonomes dans leurs apprentissages et qu'ils puissent par la suite échanger entre eux sur la base de leur expérience. C'est avant tout une personne de terrain. Il fait preuve d'altruisme et d'intégrité. Il sait développer la confiance avec les employés. Il est généreux de son temps et il croit en ce qu'il fait. La capacité de persévérer apparaît comme étant le propre d'un formateur compétent :

Le formateur est patient pour que tu fasses comme du monde. Il prend le temps d'expliquer. Il est patient avec les nouveaux. Pour moi un bon formateur est celui qui donne ses recettes. (Apprenti)

Prendre le temps de transmettre apparaît aussi comme une marque de respect essentielle à la transmission de savoir-faire :

Lorsque je vois des erreurs, je prends le temps avec les jeunes pour montrer et expliquer comment faire. Nous avons un bon groupe de jeunes, c'est motivant. Lorsqu'il y a des erreurs, ce n'est pas la volonté qui manque, c'est l'expérience. Il faut lui montrer, lui expliquer. Il faut être patient. Il faut traiter les employés avec respect. J'utilise l'humour. Il ne fait jamais faire des blagues sur les autres. J'en fais sur moi-même plutôt. (Formateur)

Une autre compétence essentielle est l'écoute: *«on est un peu psychologue, quand on arrive devant quelqu'un il faut s'adapter dans la façon de dire les choses»* (Formateur). À l'opposé, on dira du mauvais formateur qu'il n'a pas de vision d'ensemble du processus, le cas par exemple d'un formateur trop spécialisé. Il y a aussi la situation où le formateur profite des apprentis pour alléger sa tâche : *«Ceux qui utilisent les nouveaux comme des esclaves et leur font faire les sales jobs»* (Apprenti).

Les obstacles identifiés

Le principal obstacle rencontré par le formateur est d'ordre culturel. Chez Dragon, de nombreux employés de production sont des immigrants qui ne maîtrisent pas la langue française. Cette difficulté prend sens lorsque le formateur doit évaluer les compétences des apprentis immigrants. Plusieurs nouveaux employés immigrants auraient d'ailleurs démissionné à cause de barrières linguistiques. Par contre, la technique du jumelage a pour avantage de fournir un espace de proximité valable pour que le formateur puisse adapter son approche en situation de barrières linguistiques :

«On cherche à éviter les démissions. On essaie de jumeler l'immigrant dès son arrivée dans l'entreprise. Par exemple, nous avons un roumain qui ne parle pas avec le patron, c'est dans sa culture. Lorsqu'on parle au patron dans une usine en Roumanie, on se fait mettre à la porte. On fait donc attention à ce genre de situation, par respect pour la personne». (Directeur)

Un autre obstacle se rapporte à la résistance qu'expriment certains formateurs lorsque le contexte économique de l'entreprise est fragilisé. Ces formateurs deviennent moins attentionnés, moins intéressés par la transmission de savoir-faire. Cette crainte tend à disparaître, alors qu'elle était palpable au moment de la crise économique de 2008. On mentionne également comme obstacle à la formation l'attitude négative de certains jeunes employés. Ceux-ci se révèlent peu impliqués au travail, notamment lorsqu'ils prennent conscience des exigences du travail. Tandis que d'autres font parfois perdre du temps précieux aux formateurs :

Les jeunes à qui on apprend la soudure se rendent compte qu'ici on soude longtemps. Ben là, ils décident de devenir assembleur, parce qu'avoir le masque dans face 8 heures de temps, c'est long». (Formateur)

On rapporte également que la convention collective pose obstacle aux formateurs. Par exemple, l'apprenti ayant un fort potentiel pourra difficilement diversifier ses compétences du fait que la convention collective comprend une clause qui impose des critères de mobilité par classe d'emploi. Pour changer de classe, l'employé doit obligatoirement passer un test. Certains employés ayant un fort potentiel refusent de se soumettre à ces tests :

Même si un assembleur est un niveau C et qu'il est très bon, il ne peut passer directement à la catégorie A. Il doit passer les tests, pour passer à l'échelon B et ensuite à l'échelon A. C'est dans la convention collective. C'est ça qui cause un obstacle à la compétence et à l'évolution des employés parce qu'il y en a qui sont très bons et qui ne veulent pas passer les tests. (Contremaitre)

Depuis (année?), les nouveaux assembleurs sont déjà qualifiés lorsqu'ils sont embauchés. Le problème est que leurs qualifications ne sont pas suffisamment adaptées aux exigences du milieu de production de l'entreprise :

Les jeunes sont déjà des assembleurs de niveau DEP. Ici ce n'est pas comme avant. Il faut une période de «désapprentissage» puisque les jeunes pensent savoir faire la job. Ils ont la volonté, mais il faut quand même être là. Il faut les mettre à l'épreuve. Donc, les jeunes ont déjà les connaissances de base. Ils pensent qu'ils savent faire la job, mais pour moi, ils ne savent pas faire la job. C'est ça le plus gros problème avec les jeunes. (Formateur)

Par ailleurs, l'évaluation des compétences des apprentis se fait en situation réelle, la plupart du temps par la technique d'observation, suivi de questions ouvertes permettant d'assurer la compréhension. L'évaluation fut demandée par les employés afin d'éviter toute forme de discrimination dans la gestion du personnel. La qualification formelle de l'apprenti est souvent synonyme de lourdeur administrative et la direction n'en veut pas. On préfère des employés avec peu d'éducation, compensée par de l'expérience en milieu réel de travail. Il y aurait trop d'adaptation à faire au moment de l'intégration des nouveaux employés qualifiés par diplôme professionnel. La direction préfère former par eux-mêmes. De plus, les employés de métier viennent souvent d'autres entreprises de la région. Ils importent de mauvaises habitudes de travail. Les formateurs perdent beaucoup de temps à défaire les mauvaises habitudes.

Enfin, mentionnons aussi que de la main-d'œuvre de production est multigénérationnelle. Les jeunes recrues se distinguent nettement des travailleurs expérimentés du fait qu'ils sont peu engagés au travail. Ils revendiquent des privilèges concernant la distribution des tâches⁵⁹, ce qui crée des tensions récurrentes entre les générations et avec les formateurs.

Les bonnes pratiques identifiées

Parmi les bonnes pratiques identifiées par les formateurs, l'intégration graduelle des jeunes apprentis s'avère fondamentale. L'intégration d'un nouvel employé débute par une rencontre préliminaire avec un contremaître. Le but de cette rencontre est de permettre au contremaître et aux nouveaux employés de faire connaissance, apprendre sur les forces et les faiblesses de chacun. Le contremaître pourra ainsi adapter les activités de formation en fonction des caractéristiques de chaque nouvel employé :

⁵⁹ Une situation qui tend à disparaître lorsque l'employé se voit avec de nouvelles responsabilités familiales.

Lorsqu'on identifie un employé dont la qualification n'a aucun rapport avec le milieu, le cas par exemple d'un pâtissier, on le forme sur la base de ses habiletés manuelles qu'il aura développées comme pâtissier. Par la suite, l'employé change régulièrement de poste de travail afin qu'il puisse mieux comprendre le processus d'assemblage et pour qu'il puisse apprendre les tâches propres à chaque section. (Direction)

On mentionne également comme bonne pratique l'approche stratégique du formateur. Cette approche se concrétise par de petites interventions judicieuses. Par exemple, un contremaître mentionne qu'il porte une attention particulière à la compatibilité de caractère entre le formateur et l'apprenti. D'autres formateurs tiennent compte du style d'apprentissage de l'apprenti. Cette pratique reste toutefois limitative : *«Si l'employé n'apprend pas vite, on s'en débarrasse» (Contremaître)*. Cette situation survient souvent lorsque l'employé craint les projets compliqués ou de très grande taille : *«C'est un indice pour nous qu'il n'est pas à sa place» (Contremaître)*. Une autre bonne pratique admise est d'affecter plusieurs formateurs ayant des compétences différentes au même poste de travail. Cette situation favoriserait la confrontation d'idées, parfois même la compétition entre les formateurs, en vue de faire émerger des solutions originales et nouvelles aux problèmes d'assemblage. Le même principe est adopté pour les employés :

Je mets un formateur compétitif à côté d'un employé normal et ainsi de suite. Il me propose une méthode et si c'est bon je la garde. Parfois, il y a des accrochages entre les employés à cause de la compétition. Ils travaillent tous sur la même pièce et quand tu es jeune tu ne peux pas suivre les vieux c'est normal. À moins que certains se trainent les pieds. (Contremaitre)

Certains formateurs mentionnent que l'humour et les encouragements sont des bonnes pratiques : *«Il faut que tu lui montres que tu es intéressé» (Formateur)*. On mentionne également l'importance pour le formateur d'adopter une approche reposant sur l'intégrité :

Ne pas parler dans le dos de l'apprenti, ne jamais parler en mal des employés, par respects. J'explique que je ne parle pas de toi à l'autre en disant que je ne fais rien de ça si c'est lui qui me le demande. Je respecte la confidentialité et parfois j'en parle quand même à la direction pour aider l'apprenti. C'est une sorte de programme d'aide entre nous. (Formateur)

Lorsque certains employés résistent à l'arrivée de nouveaux employés dans leur cellule de production, le formateur prendra le temps d'intégrer les nouvelles recrues en priorisant la socialisation plutôt que la formation. Enfin, plusieurs formateurs créent des alliances informelles avec les employés plus expérimentés (et experts), en les consultant sur les points techniques complexes.

La reconnaissance du formateur

On n'offre pas de reconnaissance formelle au formateur chez Dragon. Cette pratique n'est pas valorisée. Certains mentionnent toutefois que la certification des compétences⁶⁰ pourrait s'avérer une pratique de reconnaissance valable pour les formateurs. Ce sont les frais rattachés à ces certifications qui posent obstacle. La reconnaissance réelle serait ailleurs :

«La reconnaissance passe par les pairs. Juste le fait de me faire appeler. C'est la fierté. J'aime le métier. C'est la passion qui m'anime. Quand l'apprenti me dit : «Wow ! Ça marche...», c'est ça qui est valorisant dans ce que je fais. Je fais l'opération une fois, tu m' observes, tu essaies et je corrige. C'est la gang qui m'anime... » (Formateur)

Pendant la période où nous faisons nos entretiens, la direction de l'entreprise venait d'amorcer un projet d'extraction des savoirs opérationnels, dans l'optique de la gestion des savoirs⁶¹. On veut utiliser en ligne des systèmes de cartable avec photos et tablettes numériques. On anticipe également l'utilisation de la vidéo afin de pouvoir visualiser l'expertise des employés de plancher. Ce projet d'extraction des savoirs repose entre autres sur la contribution des formateurs. Ceux-ci seront mobilisés afin d'alimenter les bases de données visuelles. On souhaite extraire l'expertise des employés afin d'effectuer le travail des formateurs. On prévoit également utiliser des tablettes numériques à des fins de formation interactive. La direction pense qu'avec ce type de technologie, les jeunes vont s'impliquer davantage, principalement pour la lecture de plan. La mise sur pied d'une école de métier spécifique à l'assemblage et soudure de grandes structures uniques est aussi un projet que la direction caresse à long terme. On veut pallier à la faiblesse du milieu scolaire et de la certification professionnelle. Les écoles professionnelles n'arriveraient pas à combler les demandes de main-d'œuvre qualifiée et expérimentée.

⁶⁰ En regard du PAMT par exemple.

⁶¹ La gestion des savoirs consiste à acquérir les savoir-faire des experts au moyen de technologie de l'information et de la communication et de les diffuser à l'échelle de l'entreprise au moyen de ces mêmes technologies.

CAS 2 : SCIAN 331 - Première transformation des métaux

Il y a des employés qui n'apprennent jamais. D'autres développent une complicité avec le formateur. C'est une sorte de contrat psychologique entre l'apprenti et le formateur aussi : «si tu veux apprendre, je vais te le montrer. Si t'es pas intéressé, je ne te montre rien». (*Formateur*)

L'entreprise

L'entreprise se spécialise dans l'extraction de métaux rares à partir de résidus de bitumineux récupérés. Ses opérations d'extraction sont entièrement automatisées. Les fonctions de l'entreprise sont intégrées dans un imposant système informatique centralisé⁶². Il s'agit d'un virage technologique pris par l'entreprise afin de maintenir sa place sur un marché très compétitif. Au cours des 5 dernières années, ses effectifs sont passés de 2000 employés à 450 employés incluant environ 300 employés de production. Ces derniers possèdent des qualifications diversifiées. Certains ont un diplôme professionnel, d'autres des cartes d'apprenti et des certificats de qualification professionnelle, d'autres encore n'ont aucune qualification.

Un des impacts des nouvelles technologies d'extraction implantées dans l'usine est la création de nouveaux postes de travail à caractère technologique. Ce sont des nouvelles affectations qui sont recherchées, du fait que leurs tâches sont physiquement moins exigeantes et plus simples. Ceux qui occupent présentement ces nouveaux postes sont tous près de la retraite. Ils ont tous été formés pour répondre aux exigences des postes. Ces mêmes employés sont à l'origine d'une modification de la convention collective. Cette dernière établit 28 classes d'emploi qui recouvrent différents corps de métier : machiniste, électrotechnicien, mécaniciens de machines fixes, technicien de laboratoire, magasinier, conducteur de locomotive, préposé aux rebuts, pontier, opérateur et préposé à la fabrication. Les classes d'emploi sont agencées par niveau de responsabilité et d'effort physique. Les nouveaux postes de travail comportent moins de responsabilités et encore moins d'effort physique. Ils sont occupés par des employés de classes d'emploi supérieures. Un comité paritaire fut donc mis sur pied afin de revoir la classification des nouveaux postes de travail. Cette reclassification des emplois était nécessaire afin de maintenir un bassin de formateur à des fins de transfert de l'expertise à l'échelle de l'entreprise. La formation est présentement sous la responsabilité de formateurs anciens et très engagés envers le syndicat. La formation porte essentiellement sur l'acquisition de savoir-faire requis pour les procédés d'extraction de métaux précieux, des procédés somme toute très dangereux et compliqués.

⁶² Entreprise Resource Planning (ERP).

La problématique de la formation en milieu de travail comporte présentement deux volets. L'entreprise se fait souvent marauder ses employés, alors qu'elle a investi en formation pour leur intégration au sein de l'entreprise. Ce sont surtout de très petites entreprises de la région qui attirent la main-d'œuvre par des salaires plus élevés. L'autre volet est le fait que l'entreprise reste fragilisée par le départ à la retraite de ses employés experts, dont notamment de ses formateurs.

L'étude de cas

Le travail en usine est très compliqué et dangereux. Il prend environ une année de formation pour qu'un employé de production atteigne un niveau de compétence jugé acceptable. Les employés font l'extraction de métaux précieux selon des procédés qui mobilisent des savoir-faire très difficiles à transmettre :

On travaille au son et à l'odeur dans l'usine. C'est à ce niveau que la formation est importante. C'est du non verbal. Une machine à partir avec une étincèle, reconnaître les alarmes du procédé et reconnaître la nature du produit. Quand et comment réarmer une machine. Après une année, t'es même pas encore compétent. *(Formateur)*

L'enjeu pour les formateurs internes est à ce niveau. Les employés manipulent des produits hautement toxiques. Ils travaillent avec des acides et des gaz inflammables. La nature complexe et particulièrement dangereuse du travail incite les employés à s'investir activement dans la formation. Les formateurs sont d'ailleurs choisis par rapport à leur intérêt marqué pour la sécurité au travail et la pratique du métier. La présence de formateurs dans l'usine apparaît d'ailleurs comme étant une garantie de sécurité au travail. Le formateur incarne également une forme de «veille légale» du développement des compétences :

Nous n'avons pas beaucoup d'accidents du travail. Lorsque cela arrive, nous profitons des accidents pour apprendre de nouvelles manières de faire, avec de nouvelles compétences conformes à la loi. *(Formateur)*

Le formateur dans cette usine n'est pas un «compagnon» au sens de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. Il n'est pas régi par le Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. Il exerce plutôt sous l'égide syndicale. Tous les formateurs sont des militants syndicaux. Ils se disent en contrôle de la formation :

Je vais aller droit au but ! Si la formation fonctionne sur le plancher, c'est parce qu'elle est entre les mains du syndicat sinon cela ne fonctionnerait pas. La formation est sous notre contrôle est-elle fonctionne très bien. *(Représentant syndical)*

Une dizaine d'officiers syndicaux agissent présentement à titre de formateur interne⁶³. La sélection des formateurs reste toutefois sous la responsabilité de la gestion des ressources humaines. Les critères de sélection du formateur sont l'expérience interne et externe à l'entreprise, la qualification professionnelle, les compétences relatives à la pédagogie et la maîtrise technique du métier. Bien que le syndicat exerce un important pouvoir sur le recrutement des formateurs, les postes de formateur sont ouverts à tous, sans égard au militantisme syndical. D'ailleurs, la direction est présentement en période de recrutement de nouveaux formateurs. Lorsqu'il n'y a pas de volontaires pressentis pour un poste de formateur, la direction procède par affichage. Dans le cas où aucun employé ne se porte volontaire, la direction se donne la liberté de choisir un employé en diminuant les exigences. Lorsque la direction doit choisir entre plusieurs formateurs ayant le même potentiel, le même niveau de qualification et de compétence, elle s'en remet à l'ancienneté.

L'ingénierie de la formation repose surtout sur la pratique du métier. Les référentiels de formation constituent alors des répertoires de bonnes pratiques qui se sont avérées indispensables au développement des compétences des employés. Ce sont les conseillers en gestion des ressources humaines qui ont la charge d'enseigner la théorie de la santé et sécurité. La pratique du métier revient au formateur. Sa mission première est de rendre l'apprenti responsable de sa propre formation et de ses apprentissages.

Par ailleurs, l'ingénieur intervient également au niveau du développement des compétences des employés. Il travaille en étroite collaboration avec les représentants syndicaux, les techniciens et les ouvriers de production. Les récents changements technologiques auraient renforcé la confiance entre les ingénieurs et les employés de production, une confiance qui n'a pas toujours existé. Avant les changements technologiques, les ingénieurs qui s'occupaient de la formation étaient plutôt mal perçus par les employés :

Les ingénieurs voulaient tout contrôler dans l'usine, sans jamais faire confiance aux employés. On m'a engagé au départ pour mes bras, pas pour mon expérience. Mais nous avons fait une sorte de «burn out collectif». La formation des ingénieurs a planté et la compagnie a failli fermer. Ça eu une influence majeure sur la formation. (*Formateur*)

⁶³ Le statut de formateur au sein de l'entreprise n'a pas toujours été admis par la direction. La direction n'a jamais eu de plan de formation bien défini ni l'intention d'inscrire dans sa structure des postes de formateur interne. Il s'est toutefois développé au cours des dernier mois une forme de concertation dans l'entreprise autour de la nécessité des formateurs, en regard des changements technologiques, des mises à pied du personnel et des retraites anticipées.

Les nouveaux postes automatisés auraient donc créé un espace de rapprochement entre les employés et les ingénieurs, dans l'optique du transfert de connaissances et de savoir-faire pratiques.

Un autre important acteur de la formation est le technicien. Celui-ci entretient des liens particuliers avec les opérateurs de machine d'extraction. Il dépanne les machines (et les opérateurs). Au même titre que l'ingénieur, il pourra transmettre des savoir-faire en situation de résolution de problèmes. Formateur, ingénieur, technicien et conseiller en ressources humaines collaborent donc au développement des compétences des employés de production. Enfin, les employés de production changent de poste de travail tous les trois mois. Il s'agit d'une sorte de jumelage en situation de rotation de tâches étendue, c'est-à-dire entre différents départements, avec différents formateurs. Cette approche renforce chez l'employé sa polyvalence et sa vision d'ensemble du processus d'extraction.

L'ingénierie de la formation

Le programme de formation comprend trois principaux outils : le référentiel de compétences, le carnet d'apprentissage et le profil de compétences individuel. Le référentiel de compétences s'apparente à un livret de procédés qui s'inscrit dans une logique de formation modulaire. Chaque poste de travail comporte un référentiel de compétences. Les employés-cadres et les employés de métiers ont été consultés afin d'alimenter les référentiels de compétences. Le formateur exerce au moyen du carnet d'apprentissage qui détaille les différents objectifs d'apprentissage. Le carnet d'apprentissage est construit par les conseillers en gestion des ressources humaines. Le syndicat se réserve toutefois un droit de regard sur la pertinence des contenus d'apprentissage. On veut s'assurer que le contenu du carnet d'apprentissage correspond à ce qui se passe en situation réelle du travail. On s'assure que les contenus de formation recouvrent tous les aspects importants de la tâche. Le formateur pourra adapter un module de formation selon les besoins de formation, toujours en lien avec le carnet d'apprentissage. Le profil de compétences est une forme de matrice qui confine les modules de formation réussis par l'employé. L'évaluation des apprentissages se fait par le formateur, assisté par un contremaître, au moyen de l'observation en situation réelle de travail, au moyen du carnet d'apprentissage (une sorte de grille d'observation). On évalue également la compréhension de l'employé par des questions ouvertes. Les observations qui sont confinées dans le carnet d'apprentissage sont validées par le comité paritaire :

Pour l'évaluation des compétences en chariot élévateur, nous avons des questions théoriques et des observations pratiques qui durent entre 10 et 15 minutes. L'évaluation est centrée sur l'expérience et l'observation de celle-ci, à partir du carnet d'apprentissage. Le comité paritaire est important ici, car il contrôle l'intégrité de l'évaluation. *(Formateur)*

Le comité paritaire s'attache à la concertation employeur / syndicat sur des questions de formation en milieu de travail. Ses membres valident et certifient les apprentissages de l'employé au moyen du profil individuel de compétences. Le programme de formation est construit sur la base de 4 semaines de formation qui aboutisse à une évaluation des apprentissages :

Si l'apprenti est bon, l'employé a un essai dans sa tâche. À mi-chemin, nous faisons une évaluation par le formateur interne. La raison est que nous souhaitons donner une chance à l'apprenti, tout comme au formateur pour réguler l'apprentissage. (Formateur)

La convention collective encadre par ailleurs le fonctionnement du comité paritaire. Les membres de ce comité tiennent des réunions régulières afin de dénouer les problèmes d'organisation de la formation et d'apprentissage. Il pourrait s'agir par exemple de la capacité d'apprentissage d'un employé qui est peu familier avec les technologies. Les membres du comité pourront se concerter sur les interventions possibles. C'est aussi ce comité à qui revient la responsabilité de suivre le développement des compétences des employés et d'évaluer les apprentissages. Les membres de ce comité doivent rédiger des comptes rendus d'activité de formation. C'est à partir de ce comité que les membres du syndicat ont pris en charge la formation. La gestion des ressources humaines intervient donc en début de processus, lors de l'embauche d'un apprenti, et en fin de processus lors de la certification des apprentissages : «*Moi j'ai la responsabilité de ce qui se passe au centre de ce processus*» (Formateur).

Ce qui contribue à la formation

L'équipe d'employés de production s'apparente à une forme de «confrérie d'experts⁶⁴ qui s'est renforcée au moment des changements technologiques :

Notre appartenance est plus par rapport à la gang que l'entreprise. C'est l'effet de «gang» qui transporte l'expertise. Ce sont les anciens qui ont tous vécu les changements technologiques qui défendent l'équipe. Il a fallu s'adapter à ces changements. (Formateur)

Cette forme d'appartenance identitaire, qui concerne surtout les employés experts et anciens, aurait engendré au sein de l'entreprise l'émergence de communautés de pratique à l'intention des formateurs :

L'amitié entre collègues est importante. Nous avons des groupes de formateurs qui se tiennent ensemble et c'est bon. Une sorte de groupe d'apprentissage, presque forcé. On force la main un petit peu pour que ces

⁶⁴ Propos d'un formateur.

groupes se forment. On tient compte de la compatibilité des caractères des formateurs. Ils intègrent une équipe à leur discrétion. *(Contremaitre)*

Ces petits regroupements d'experts du métier favorisent la concertation autour de l'importance de la formation en milieu de travail. Cette concertation se traduit par des échanges entre les formateurs et par la suite avec la direction au sujet de la formation. Un autre incitatif est l'existence d'une prime pour le formateur. Le formateur nouvellement nommé se voit octroyer deux classes d'emploi supérieures, avec le salaire qui s'y rattache. Certains formateurs se disent motivés par cette prime, d'autres non. Ce qui prédomine en fait au sein de l'équipe de formateurs est plutôt la culture de formation :

Nous pouvons dire que nous avons ici une culture de formation. Nous avons un bon climat de travail. Les anciens sont très fiers de travailler dans notre usine. Les jeunes ont des connaissances que les anciens n'ont pas et c'est la même chose pour les anciens. Par exemple, les jeunes sont très fort en informatique, pas les vieux. Ceux-ci sont plutôt forts sur l'expérience. *(Formateur)*

Quelles sont les compétences du formateur ?

Les compétences du formateur qui sont considérées, autant par les employés que par le formateur lui-même, concernent les valeurs personnelles du travail et les compétences. Par exemple, le formateur compétent est généralement celui qui exprime une forte appartenance à l'organisation. Il est fier de son équipe de travail et il valorise son travail. On s'entend également sur le fait qu'un bon formateur est un expert dans tous les secteurs de l'usine. Il a une vision d'ensemble du procédé d'extraction des métaux. C'est aussi un expert qui valorise la transmission de savoir-faire au sein de l'entreprise. Il apprécie les employés. Il maîtrise aussi les principales techniques de communication. Son approche est positive :

J'aime le travail que je fais. Comme formateur, je m'assure que l'apprenti a toujours compris. J'explique le pourquoi en action. Il n'y a jamais de questions niaiseuses. C'est plutôt d'être niais de ne pas poser de question. *(Formateur)*

Certains diront toutefois que le formateur n'est pas forcément un expert de haut niveau. Les compétences relationnelles et les valeurs personnelles pourraient compenser. On renvoie notamment à la passion du métier. On mentionne également qu'un formateur compétent est capable de transmettre un même savoir-faire selon différentes modalités. Il a de l'expérience :

Celui qui a appris le travail manuellement et qui a vécu les changements technologiques est beaucoup plus équipé en expérience que celui qui a appris sur les technologies seulement. *(Formateur)*

Les bons formateurs ont tendance à s'échanger entre eux des bonnes pratiques. On observe ce phénomène surtout lorsqu'il s'agit de pratiques en lien avec la sécurité du personnel. Cet échange de bonnes pratiques prend sens lorsqu'il s'agit de savoir-faire qui sont difficiles à transmettre :

Nous partageons nos idées pour ne plus avoir d'accident. Ça ne s'apprend pas sauf par l'expérience : c'est ma machine, la machine me parle... On porte une oreille. Les bruits me montrent que le fonctionnement n'est pas normal. Ça prend des années d'expérience. Alors comment faites-vous pour montrer tout ça en formation ? Vous voyez ce que je veux dire par formateur compétent ?

Ce qui revient par ailleurs comme étant une caractéristique fondamentale du formateur est le «don de soi» :

En formation, l'élève doit dépasser le maître. Moi personnellement j'aime donner de la formation aux employés, surtout aux jeunes. Il faut avoir l'esprit ouvert et vouloir apprendre constamment. La fierté du formateur c'est d'avoir transmis ses connaissances et qu'il réalise que l'opérateur devient bon. C'est une reconnaissance informelle, qui dépend des personnes : l'élève qui dépasse le maître... *(Formateur)*

Je travaille dans une division compliquée. L'expérience est importante. La formation m'a toujours intéressé : les connaissances, la fierté de connaître le travail, ça ne se fait pas à tous les coins de rue. On fait ce travail par passion. Ma motivation comme formateur vient de ma facilité à transmettre l'information, et à communiquer. J'ai aussi le désir de voir les employés travailler en sécurité. Je valorise beaucoup la SST. *(Formateur)*

On mentionne également la transparence et le respect mutuel entre le formateur et l'apprenti :

On est souvent en situation où le jeune apprenti convoite un poste détenu par un ancien. C'est «donnant / donnant» la formation. Tu n'es pas en formation pour cacher de l'information. Il faut de la transparence. Certains formateurs cachent de l'information pour conserver des privilèges, mais moi je suis transparent. *(Formateur)*

La patience est une caractéristique fondamentale du formateur : *«Il faut être capable de se mettre au même niveau de l'apprenti»*. Le formateur est défini comme une forme de gardien du métier :

Les formateurs sont comme les chiens de garde du métier et de la formation, tout comme tous les employés en formation. Quand tu prends un apprenti sous ta responsabilité, tu deviens responsable de sa compétence. *(Formateur)*

Les obstacles rencontrés par le formateur

Pour ce qui concerne les contraintes organisationnelles, la formation exige que l'apprenti et le formateur sortent de la production, ce qui est considéré par la direction comme étant un évènement contreproductif. La stratégie adoptée par la direction consiste à entrecouper formation par des périodes de travail, pour une forme d'alternance en fonction des besoins opérationnels. Cette stratégie reste critiquable :

En formation saccadée. Il faut toujours s'assurer que l'apprenti soit disponible. Par exemple, nous avons déjà vu un employé prendre 2 années complètes pour apprendre une tâche qui s'apprend en 6 mois. *(Formateur)*

Une autre contrainte, en lien avec la précédente, est lorsque l'apprenti change constamment de formateur. Le suivi de la formation s'en trouve compromis.

Par ailleurs, certains jeunes apprentis dérangent parfois le formateur :

On a des enfants roi ici dans l'usine et ce n'est pas évident. Les jeunes aiment avoir des postes dans les salles de contrôle qui sont occupés par les anciens. Toute cette situation nous a forcés à porter une attention au climat inter générationnel. *(Formateur)*

D'autres parlent de conflits de personnalité entre le formateur et l'apprenti. Cette problématique est généralement prise en charge par le syndicat ou le comité mixte. Enfin, d'autres contraintes, telles que les conséquences disciplinaires de l'erreur en situation d'apprentissage, l'excès de règlements et le climat de travail, auraient chacun un impact négatif sur le travail du formateur.

Les bonnes pratiques rapportées par les formateurs

Être attentif aux besoins de l'apprenti et se préoccuper de son intégration graduelle au travail sont des pratiques valorisées par le milieu :

Un truc, c'est de mettre l'apprenti à l'aise, ne pas le gêner à poser des questions, être attentif aux besoins de l'apprenti. Ici, personne de nouveau n'est parachuté sur le plancher, car c'est trop compliqué et dangereux. La résolution de problèmes est trop compliquée. *(Formateur)*

L'accessibilité à la documentation sur les opérations et sur les contenus de formation est une autre pratique valorisée par le milieu. Pensons par exemple aux référentiels de compétences ainsi qu'aux descriptions de tâches. On mentionne également la prise en compte du style d'apprentissage :

Je m'intéresse aux styles de l'apprenti. Est-il un auditif ou un visuel. L'auditif va dire «explique-moi ce qu'il faut faire», le visuel «montre-moi comment faire». *(Formateur)*

La présence par ailleurs d'un représentant syndical qui est crédible est considéré comme étant une bonne pratique :

Le représentant syndical apporte la sécurité à tous et l'égalité. Il a vraiment un lien avec le formateur. Il fournit une écoute à l'apprenti, dans le cas par exemple de l'application de ses droits et de la convention collective.
(Représentant syndical)

Le fait qu'un apprenti ait la chance d'être formé par deux formateurs différents pour un même poste de travail s'avère aussi une bonne pratique. Les formateurs auront deux points de vue différents et complémentaires de la même compétence :

Je pensais vous reparler de l'alternance des formateurs comme technique. On n'a pas tous la même manière de former. Certains sont moins sécuritaires, d'autres plus autonomes. *(Formateur)*

Enfin, la direction constitue souvent une équipe de trois ou quatre employés à laquelle se joint un apprenti. Il pourrait s'agir par exemple d'une équipe qui regroupe un employé expert dans le fonctionnement d'une machine, avec un autre employé ayant cette fois une expérience en santé et sécurité.

Innovations anticipées

Dans l'optique de la «gestion des savoirs», la direction entrevoit renforcer son dispositif de formation afin d'être en mesure de mieux reconnaître les employés experts et de favoriser le transfert des compétences à l'échelle de l'usine. Il s'agit d'un projet innovateur qui a l'assentiment du syndicat :

Nous voulons aller plus loin que les «log book» et innover en formation, en intégrant dans nos pratiques de développement organisationnel celles de la gestion des savoirs. Nous sommes dans un milieu de métiers spécialisés. Les tâches sont très longues à apprendre et à maîtriser. La formation est donc très difficile, surtout au niveau des procédés. Ça prend des années d'expérience pour maîtriser le processus et nous avons un important risque pour les accidents. *(GRH)*

La direction s'est engagée à favoriser le transfert des compétences : «**Nous voulons capturer les savoir-faire des experts**» (GRH). La direction prévoit d'autres changements technologiques en lien avec la gestion des savoirs dans l'organisation, considérant que l'expérience des employés restera toujours plus importante que la technologie.

CAS 3 : SCIAN 332 - Fabrication de produits métalliques

Pour te faire l'histoire de la formation ici dans l'usine, je dois te dire que les tâches l'ont toujours exigé. On le sait nous ici comment faire pour devenir compétent. On sait ce que ça prend. Les ressources humaines ne le savent pas tellement. Ils arrivent sur le plancher avec leurs livres de l'université. On le sait bien nous ici que ce n'est pas comme ça que ça marche. *(Formateur)*

L'entreprise

L'entreprise se spécialise dans la fabrication et la distribution d'éléments de fixation pour l'assemblage industriel tel que les écrous, les fixations filetées et les boulons. 290 employés sont affectés aux différentes opérations de fabrication. Quelques employés possèdent une certification de niveau collégial professionnel, une carte d'apprenti ou un certificat de qualification professionnelle d'Emploi-Québec. La qualification moyenne des employés de l'usine est du niveau secondaire 5. On les désigne dans l'usine comme étant des «journaliers». Les opérations de fabrication des pièces (recuit, décapage, forge à froid, traitement thermique) sont entièrement automatisées. Les employés opèrent des matrices de forge à haute pression, des marteaux batteurs hydrauliques et des taraudeuses. Ils utilisent également des micromètres, des compas d'épaisseur et des bagues étalons. Rien de bien compliqué. Toutefois, le travail est très dangereux. Les employés sont exposés à des acides toxiques. Une part importante de la compétence en milieu de travail repose d'ailleurs sur la maîtrise des règles de sécurité. Le type de produit fabriqué est diversifié et souvent inédit, ce qui exige de la part des ingénieurs et des opérateurs beaucoup d'imagination. L'organisation du travail et la gestion de la production⁶⁵ reposent sur les principes de l'amélioration continue. L'entreprise possède d'ailleurs les certifications suivantes : ISO 9001 pour la gestion de la qualité, ISO 17025 pour la compétence des laboratoires d'étalonnages et d'essais, ISO 14001 pour l'environnement, ISO16949 pour les systèmes de gestion de la qualité dans le domaine de l'automobile et la certification OHSAS 18001 pour la santé et sécurité au travail. On comprend alors que ces différents types de certification ont une incidence sur la formation puisqu'elles imposent aux employés de production de nouveaux savoir-faire orientés vers l'amélioration continue. C'est le syndicat qui assure présentement la pérennité du programme de formation. La direction et le syndicat se sont entendus sur le fait que les employés d'usine sont plus en mesure d'estimer les besoins réels de formation. Cette entente reste toutefois précarisée. Le département de la gestion des ressources humaines éprouve des difficultés à suivre le dossier de la formation. Les conseillers en ressources humaines ont tendance à quitter l'organisation dès qu'ils en ont la chance. Un employé dira

⁶⁵ Fondées sur le «juste à temps».

même : *«Ils se comportent comme s'ils étaient en stage ici dans l'entreprise. Ils viennent. Ils quittent. D'autres les remplacent»*. Cette situation questionne les formateurs quant à la viabilité du programme de formation et son cadre de fonctionnement. La direction entend reprendre sa pleine autonomie en matière de formation, alors que le syndicat veut s'impliquer davantage et revendique la reconnaissance officielle de ses formateurs par le biais de la convention collective.

L'étude de cas

Même s'il s'agit de la fabrication de très petites pièces métalliques, la formation dans l'usine respecte toujours sur l'aspect «artisanal» du métier. Par conséquent, une large part de la compétence en usine s'apprend en situation de proximité des employés. Trois mois de formation et près d'une année d'expérience active en milieu de travail sont présentement requis pour qu'un nouvel employé puisse répondre aux exigences de la production.

Il est à noter que la formation n'a pas toujours existé dans l'usine. C'est au moment où le produit s'est diversifié que la formation s'est révélée essentielle. De nouveaux montages plus compliqués et des critères de qualités plus exigeants expliquent l'arrivée dans l'usine des premiers formateurs. Ces derniers furent formés par une institution collégiale professionnelle. La contribution du milieu collégial professionnel fut toutefois trop générale pour répondre aux exigences réelles du milieu. De ce fait, un comité mixte fut mis sur pied afin d'améliorer la formation en milieu de travail, par le «compagnonnage» et l'approche par alternance. L'implantation de ce cadre de référence s'est faite graduellement :

On a mis en place un comité afin qu'on puisse intervenir en cas de problèmes. On peut intervenir, mais on essaie que ça se fasse naturellement, qu'ils comprennent ce qu'on fait comme formation. Par exemple, on a des gars qui apprennent manuellement, d'autres qui sont visuels. Les visuels fonctionnent par observation, ensuite la logique, puis le jugement. Le manuel pratique et après on peut lui expliquer. (Formateur)

Auparavant, la formation se faisait par jumelage avec les anciens, sans cadre de référence formel. On ne s'en souciait pas : *« Je vais te montrer ça, regarde-moi, mais ne touche pas. On apprendait à la dure »*. Les employés n'atteignaient jamais le niveau de compétence attendu par la direction ni par les employés eux-mêmes. Ce n'est qu'à partir de la prise en charge de la formation par les formateurs qu'on a pu réellement parler de compétence en milieu de travail. Les formateurs sont tous des représentants syndicaux. Autrement dit, le syndicat a réussi à s'approprier la formation. La direction conserve son droit de gérance, mais elle laisse aux employés une certaine autonomie informelle. Les formateurs s'entendent sur l'importance de bien choisir les formateurs : *«former c'est un art»* mentionne le formateur. Les employés de production sont solidaires. Il existe en effet une norme admise par tous qui s'attache à l'importance du développement des compétences en milieu de travail. Les formateurs constituent à cet effet la pierre angulaire du développement des compétences des employés.

Malgré l'existence d'un département de formation et d'un comité mixte, les formateurs n'ont aucune assise formelle ni cadre réglementaire. Le système de formation fonctionne parce que des employés l'ont pris en charge et que l'employeur l'accepte non officiellement. Les formateurs sont présentement choisis par les représentants syndicaux : *«On sait ceux qu'on veut comme formateur et ceux qu'on ne veut pas»*. Cette pratique de recrutement des formateurs s'apparente également à ce qui se passe sur le plancher au sujet des opérateurs :

«On sait ce qu'on veut comme opérateur et on sait identifier un mauvais. Un par exemple qui change toujours de département pour toute sorte de raison autre que l'intérêt pour le travail» (Formateur)

Un employé peut être un excellent opérateur de machine, mais incapable de transmettre son savoir-faire. C'est d'ailleurs pour cette raison que la direction a accepté que les formateurs soient choisis par le syndicat sur une autre base que l'ancienneté : *«La raison en est bien simple. Si on choisit par ancienneté, on peut se retrouver avec un formateur pourri»*. Malgré l'autonomie conférée au syndicat pour le choix des formateurs, il reste que ceux-ci ne sont pas officiellement reconnus. Certains formateurs ont quitté la formation du fait justement qu'ils ne sont pas reconnus officiellement alors qu'ils ont des responsabilités importantes. À ce propos, la direction et le syndicat viennent tout juste de signer une convention collective dont un des litiges portait sur le partage des responsabilités et des coûts de la formation. Le syndicat tenait à ce que la formation soit régulée par une structure paritaire, alors que la direction revendiquait plus d'autonomie en matière de formation. Les coûts inhérents à la formation faisaient reculer l'employeur :

C'est à cause des coûts rattachés au partenariat patronal / syndical qui nous avons reculé. La production pour nous c'est fondamental. Il faut atteindre nos objectifs de production et la formation doit soutenir cette production, mais pas à tout prix. Nous savons que ça fonctionne bien présentement. (Direction)

La direction a décliné la reconnaissance du formateur dans la convention collective et les primes monétaires demandées par le syndicat. Alors que la position syndicale consiste en une plus grande implication du personnel dans la formation. On tient à ce que le choix du formateur revienne officiellement au syndicat, pour qu'il puisse mieux contrôler les problèmes humains en formation : *«On n'a pas forcément les formateurs qu'on aime sur le plancher»*. Ce que le syndicat revendique est un cadre légal de formation, dans le but par ailleurs de protéger la compétence en milieu de travail :

Pour nous, le formateur est une sorte de contrôle de la compétence dans l'usine. C'est le formateur qui prend soin des compétences des employés. (Formateur)

Par ailleurs, les opérateurs doivent constamment s'adapter aux machines et à leur usure :

On fonctionne souvent au son, à l'odeur, au frottement des machines. C'est du variable ici. On essaie une technique. On fait une gaffe et on se corrige entre nous. On essaie encore une fois... C'est de la débrouillardise. Il n'y a pas grand-chose d'écrit. On a au moins trois mois de formation en général, en plus d'une année de pratique pour être vraiment fonctionnel.
(Formateur)

Les contenus de formation sont présentement développés par les représentants syndicaux et les employés. On tient à cette pratique afin que les contenus de formation se rapprochent le plus possible du travail réel. Les contenus de formation sont toujours validés par la direction :

Nous avons fait une transition. Nous sommes passés vers une nouvelle structure de formation. C'est le syndicat qui nous a forcés à changer notre approche. Nous avons aussi élaboré la formation en fonction d'une problématique de santé et sécurité. Nous pensons que la loi nous force à former le personnel donc à recourir aux formateurs, mais ce n'est pas seulement pour la santé et sécurité (Direction)

Le dispositif de formation comporte un référentiel de compétences, des guides d'apprentissage et des fiches d'évaluation des apprentissages et du transfert des apprentissages. L'évaluation des apprentissages se fait au moyen de fiches d'évaluation. Chaque poste de travail comporte une fiche d'évaluation qui permet de suivre l'évolution de l'apprenti : «*C'est une sorte de photo de son employabilité*». Cette fiche d'évaluation découle des difficultés rencontrées lors de l'implantation du programme de formation. On utilise également des tests d'aptitudes. On pense toutefois que ces tests sont à la source d'erreur d'interprétation en regard des types de formation auxquels ils sont rattachés et de ce qu'ils prédisent : «*Quand tu réussis à 95% ton test d'aptitude, ça ne veut pas dire que tu es compétent à 95%*». L'usage de ces tests dans le cadre du programme de formation a eu d'importantes retombées au niveau du transfert des apprentissages :

On a souvent des déceptions quand on arrive sur le plancher. Un employé très fort aux tests d'aptitudes, mais décevant sur le plancher pour la pratique. (Formateur)

Le choix des tests est sous la responsabilité de la direction. Les formateurs exercent toutefois une pression auprès de la direction afin d'obtenir des tests plus valides, puisqu'ils ont la responsabilité de transmettre à l'apprenti ses résultats aux tests d'aptitude :

On accepte des candidats qu'on sait incompetents, même avec un secondaire 3 un employé peut être très compétent. Pour l'évaluation, on porte l'odieux d'évaluer un employé qui ne l'a pas du tout. Les contremaîtres

sont rendus des gestionnaires qui nous délèguent de dire à un à un employé qu'il ne répond pas aux attentes. *(Formateur)*

Le formateur dispose toutefois d'un carnet d'apprentissage qui prouve que l'apprenti ne répond pas aux exigences du poste. Ce carnet d'apprentissage assure la défense du formateur advenant une plainte de l'apprenti qui remet en cause les résultats à l'évaluation de ses compétences. Il reste que cette pratique évaluative ne devrait pas faire partie des responsabilités du formateur :

On pense que c'est à l'employeur de démontrer que ses employés sont compétents et non au syndicat. L'implication des employés dans la formation devrait se limiter à la formation et pas à l'évaluation des compétences. *(Formateur)*

Les obstacles à la formation

L'efficacité des opérations repose sur un délicat maillage de ce qui est prescrit par la direction (dans un référentiel de compétences par exemple) avec ce qui se passe en situation réelle du travail. Cet équilibre entre le travail prescrit et le travail réel reste toutefois questionnable, comme le mentionne un formateur : *«Si on est trop stricte avec les procédures, ça ne marche pas. De toute façon les employés ont tendance à faire à leur tête»*. Le problème, aux yeux des employés, c'est que les gestionnaires sont peu expérimentés. Ils ne connaissent pas suffisamment le travail en usine. Les formateurs mentionnent que la formation est trop théorique. Ils veulent une approche formative plus adaptée aux besoins de chaque employé. La direction valorise plutôt l'uniformisation de la formation au moyen par exemple de référentiels de compétences :

Je me demande pourquoi la direction veut faire une méthode identique pour tous. Chacun s'adapte à sa machine. Ceux qui sont visuels vont faire des choses que les manuels font différemment. On doit s'ajuster à l'apprenti. *(Formateur)*

La direction embauche des superviseurs qui n'ont pas d'expérience du milieu de travail : *«Alors comment voulez-vous qu'ils s'impliquent dans la formation ?»*. Les superviseurs qui ont une expérience de terrain sont plus en mesure de comprendre la réalité du milieu :

Ceux qui viennent du terrain connaissent mieux l'emploi, ils comprennent nos référentiels de compétences et nos outils de formation. Ils peuvent donc nous aider quand on a besoin par exemple d'essayer une machine, d'avoir plus de temps pour la formation ou de libérer du personnel. Ils savent que ça va être payant en fin de compte. Mais on a pas beaucoup des anciens superviseurs. *(Formateur)*

Les superviseurs qui sont présentement en poste ont une approche opérationnelle trop éloignée du travail en usine : *«Ils pensent avec leurs livres, pas nous. Ça ne marche pas comme ça.»*. Une

ancienne pratique abandonnée consistait d'ailleurs à imposer aux superviseurs un stage de quelques jours aux opérations en tant qu'opérateur et journalier. Cette pratique permettait au superviseur d'avoir une meilleure idée du travail réel. Une pratique abandonnée à cause de ses impacts sur la production.

Les employés mettent aussi en doute l'efficacité de la gestion des ressources humaines en matière de formation :

L'employeur veut la crème des employés, mais on ne peut dire qu'ils sont eux-mêmes les meilleurs comme employeur. Vous voyez le paradoxe ? Ça prend de la latitude pour pouvoir agir de la base en formation. L'employeur refuse qu'il y ait des postes formels de formateur avec primes monétaires. Les ressources humaines disent «non». Ils veulent plutôt de l'autonomie. Ils ne savent pas comment définir les tâches du formateur. Nous, on sait comment. *(Formateur)*

Par ailleurs, dès qu'il est question de mobiliser un formateur pour former un apprenti, les exigences de la production apparaissent comme étant un obstacle à la formation : «*On a toujours un enjeu en usine : la production ou la formation ?*». La direction est irritée par ce genre de pression :

La pression du syndicat pour la formation nous dérange, car ils ne comprennent souvent pas ce que nous avons nous-mêmes comme pression pour atteindre nos objectifs de production. Le marché est très compétitif. Il faut souvent réagir vite. *(Direction)*

Un autre obstacle renvoie au contenu trop théorique de la formation. Le programme de formation s'est d'ailleurs ajusté en fonction de deux domaines de formation : une partie essentiellement théorique et l'autre pratique, en usine. On mentionne également la trop grande standardisation du programme de formation. Les problèmes d'apprentissage des employés diffèrent selon la personne. Certains employés apprennent rapidement, d'autres moins. Le défi pour les formateurs consiste à prendre en compte les différences individuelles, ce que le programme ne permet pas clairement. La direction n'aurait pas conscience des exigences de telles situations pour le formateur :

Quand on a de la pression sur le temps de formation, ça va toujours mal. L'employé apprend sur le stress et ce n'est pas comme ça qu'il va apprendre tout» *(Formateur)*

Un autre obstacle identifié concerne le temps requis pour la formation. Les périodes octroyées par la direction pour la formation sont souvent trop courtes. On sait que ce problème est une question de coûts des opérations lorsqu'on sort un formateur de la production. La direction aurait une représentation de la formation comme un coût plutôt qu'un investissement. Cette culture de

la formation portée par les gestionnaires serait renforcée par le roulement des conseillers en formation. On mentionne également l'absence de cohésion au niveau de l'équipe de gestion. On pense que cette situation affecte la qualité de la formation : «*une bonne formation, il faut que ça parte du haut. On est en mode de survie présentement et on a pas l'appui de la direction*». La formation occasionne des couts importants pour la direction. Les couts rattachés aux opérations tout comme ceux qui sont rattachés, par défaut, aux apprentis mal formés. Il faut aussi mobiliser une machine. On mentionne également la grande difficulté qu'éprouvent les formateurs à intégrer l'alternance dans leur formation. Les caractéristiques du processus opérationnel sont complexes. Les contenus de formation sont compliqués et on demande à l'apprenti d'apprendre et de produire en simultané.

Compétences du formateur

La représentation que se font les employés d'un bon formateur concerne autant l'expérience du métier que la pédagogie. Ainsi, un formateur compétent est celui qui sait analyser les caractéristiques personnelles de l'apprenti. Il saura adapter son approche en fonction par exemple du style d'apprentissage de l'apprenti :

Si un apprenti est visuel, on s'arrange pour que le formateur soit habitué avec le visuel. S'il est manuel, on fait la même chose. On demande au formateur de s'adapter. C'est une manière de faire qui est très rependue ici.
(Formateur)

Un formateur compétent est aussi «transparent». Il n'hésite pas à transmettre ses savoir-faire. Il fait confiance. C'est une personne qui est fondamentalement patiente et tenace avec les apprentis: «*un bon formateur c'est : patience, patience et patience...*». Elle est ouverte d'esprit et elle est capable de s'adapter aux employés. Le formateur compétent a aussi le sens de l'observation développé et il est caractérisé par son jugement :

Il connaît les différents types de personnalité des apprentis. Il est capable de prendre du recul en situation de conflits de personnalités. C'est une personne sociable. Une autre compétence est l'initiative. Il sait par exemple quand arrêter une machine pour éviter les problèmes de production. Un formateur compétent est celui qui a développé une approche personnelle de l'apprentissage du métier. (Formateur)

Pur moi, je pense que la difficulté venait de ce que je disais tout à l'heure, au sujet des visuels et des manuels. Tu ne mets pas un manuel sur une bourgonneuse, «le gars va s'ennuyer au bout». Le poste de bourgonneuse est ennuyant pour quelqu'un qui est manuel, c'est trop monotone. Il y a d'autres emplois plus importants, mais compliqués. (Formateur)

Parmi par exemple les bonnes pratiques identifiées, on note la prise en compte du style

d'apprentissage en formation : *«Je fais ça sans le dire aux ressources humaines. C'est ma manière personnelle de former, en utilisant un test sur le style d'apprentissage et de personnalité»*. Le formateur offre aussi à l'apprenti des manières de faire originales : *«On a des vieux équipements très différents. C'est le petit «in» qui fait la différence»*. On considère aussi la présence des pairs comme étant une ressource pour l'apprenti, en regard du transfert des apprentissages. Tout est une question d'intérêt pour le métier, dans toute son originalité :

Ça prend un an pour être expérimenté sur les machines. Ce n'est pas que ça prend un ingénieur pour faire marcher les machines non. C'est juste que ce soit long à contrôler. Notre métier est rare. Il n'y a pas d'école de métier pour ce qu'on fait. On s'appelle nous-mêmes des «artisans-machines».
(Formateur)

CAS 4 : SCIAN 326 - Produits en caoutchouc et en plastique

Même si on s'entend bien avec l'employé qui travaille mal, on n'aime pas ça. On essaie de l'aider et si ça ne marche pas, on s'arrange pour qu'il comprenne. On ne veut pas de trouble sur le plancher. Vous comprenez que le formateur prépare des apprentis avec qui il va travailler ensuite. Il a donc avantage à bien faire la formation et de garantir la job. *(Formateur)*

L'entreprise

L'entreprise se spécialise dans la fabrication de systèmes de tuyauteries thermoplastiques pour les secteurs municipal, commercial et résidentiel. En pleine croissance, elle vient de moderniser son usine en entier afin d'améliorer ses procédés de moulage et de fabrication de tuyaux de plastique. La direction mise sur la robotisation et sur son capital humain pour se tailler une meilleure place sur le marché international.

L'usine compte 75 employés provenant de différents corps de métiers : ouilleur ajusteur, mécanicien industriel, électro mécanicien, manutentionnaire, opérateur emballeur et manœuvre. Les employés de l'usine sont tous syndiqués. Ils opèrent 27 machines, partant de la réception de produits bruts, à la transformation, l'emballage et l'expédition des pièces. Les tâches sont relativement simples : opérer les machines, remplir des boîtes et les disposer sur des palettes pour l'expédition. Quelques employés sont affectés à des machines d'emballage plus complexes, avec des tâches enrichies. En plus d'opérer ces machines d'emballage, ils ont la responsabilité d'inspecter la qualité du produit. Ils travaillent également en collaboration avec trois inspecteurs en assurance qualité. Les responsabilités collaboratives renvoient surtout à la capacité à déceler les imperfections des pièces, certaines pièces pouvant avoir été déformées, d'autres brûlées ou non polies. Les opérations sont assurées par deux contremaîtres et trois chefs d'équipe. Les cadres sont tous ingénieurs de profession. Les effectifs sont répartis sur trois quarts de travail.

La sécurité au travail constitue pour l'entreprise un enjeu majeur. 90 % des contenus de formation porte sur l'apprentissage de la sécurité au travail. Dans cette optique, la direction et le syndicat s'entendent quant à l'importance du développement des compétences. La gestion des ressources humaines porte aussi une attention particulière à la relève, dans un contexte de retraite anticipée de ses employés experts. L'entreprise se dit à la fine pointe de la formation en milieu de travail. Elle est concernée par le transfert des compétences en milieu de travail. Les employés sont constamment mobilisés pour leurs connaissances, leurs talents et leurs aptitudes à la prise de décision. Ce sont en général des employés peu qualifiés, mais reconnus pour leur expertise de terrain. La direction coordonne présentement, en collaboration avec le syndicat, un programme de formation à l'intention spécifique des employés de l'usine. Ce programme est sous la responsabilité partagée du directeur de l'usine, des ingénieurs, des superviseurs et des

formateurs internes en lien aussi avec des chefs d'équipe. Le cadre de formation et ses référentiels de compétences sont construits à l'interne. Les contenus de formation sont transmis principalement par jumelage et alternance (avec un examen).

L'étude de cas

La formation en milieu de travail est assurée par six formateurs. Deux d'entre eux détiennent une certification en transport. Quatre autres formateurs sans certification sont affectés à l'emballage et aux machines à injection. Les six formateurs travaillent en collaboration avec trois inspecteurs qui sont rattachés au département de l'assurance qualité. Les superviseurs et les ingénieurs collaborent également avec les formateurs et les opérateurs de machine par leurs conseils techniques plus ou moins formels. Les chefs d'équipe ne sont pas formateurs, bien qu'ils interviennent parfois au niveau du transfert des apprentissages.

Figure 1 : Les sources d'expertise disponibles

On confère également un statut particulier aux employés anciens puisqu'ils détiennent une grande part de l'expertise au sein de l'entreprise. Ils sont valorisés par la plupart des employés ainsi que par l'ensemble des formateurs. D'ailleurs, on les présente aux nouveaux employés en tant que référence :

J'ai été formé par un ancien avec 30 ans d'expérience. Je vais toujours le présenter au novice. J'apprends aux nouveaux à respecter les anciens. On construit la qualité à partir des anciens dans l'usine. Ils (les anciens) ont formé des formateurs, raison pour laquelle on les respecte dans l'usine. Ils peuvent faire rouler l'usine à eux seuls. (Employé)

On relate également des situations où l'ancien employé est sollicité pour agir comme «formateur d'un jour». Il s'agit généralement d'un ancien employé qui ne veut pas devenir formateur. On lui demande son aide qu'il accepte non sans résistance : *«Tu passes la journée avec moi, tu ouvres bien grandes tes oreilles, tu observes et je te montre la job une seule fois»*.

Le statut de formateur au sein de l'entreprise

Les formateurs sont tous recrutés par la direction. Le recrutement d'un employé pressenti au poste de formateur se fait toujours au départ par le superviseur. Jamais les employés ni le syndicat ne proposeront un employé pour occuper un poste de formateur :

Si l'entreprise m'a nommé formateur, c'est que je réponds à leurs attentes spécifiques. La compagnie m'a donné le titre de «formateur». Ils m'ont approché et ça m'a surpris, sachant que je suis quand même bon au travail. Ce fut très valorisant. Ils sont venus me chercher sans passer par le syndicat. C'est un superviseur qui m'a repéré. (Formateur)

La direction s'appuie sur les recommandations des superviseurs, considérant l'expérience et la crédibilité de l'employé pressenti. Un comité de santé et sécurité se réserve toutefois un certain droit de regard sur le choix du formateur lorsqu'il s'agit spécifiquement d'un département où la sécurité au travail est cruciale. On veut créer une masse critique de formateurs capables de répondre aux exigences de sécurité et d'assurer la pérennité des compétences en milieu de travail.

Par ailleurs, les employés d'usine perçoivent le formateur comme étant plus proche de la direction que du syndicat. Le formateur s'affirme toutefois par rapport à sa neutralité, alors qu'il fait foie d'une double allégeance avec le syndicat et avec l'entreprise: *«Je dois toujours rester neutre en formation, pour me concentrer juste sur la sécurité. C'est l'approche que j'ai eue. Je suis trésorier au syndicat»*. Il persiste quand même à l'endroit du formateur une certaine méfiance chez les employés. On pense que la formation serait plus appropriée si elle était entièrement prise en charge par le syndicat: *«La formation serait mieux admise les employés, donc moins de distance entre le formateur et l'apprenti si ce dernier est militant on s'entend !»*. Nombre d'employés s'attendent aussi à ce que le poste de formateur soit officiellement reconnu dans la convention collective, avec les avantages afférents : ancienneté, prime de formation, modalité de fonctionnement, certification, etc. Cependant, les incitatifs monétaires ainsi que le critère d'ancienneté ne font pas l'affaire de tous. Par exemple, les incitatifs monétaires auraient pour effet d'attirer des formateurs qui ne sont pas forcément compétents : *«On perdrait au change pour la qualité. De toute façon on n'a pas de prime de formateur. Je le fais par plaisir et c'est volontaire»*. C'est pour cette raison que la direction exprime une position ferme quant à sa responsabilité en matière de sélection du formateur. Une position qui est aussi partagée par les formateurs :

Nos formateurs n'ont pas de prime pour ce qu'ils font. On n'a jamais demandé ça, car on pense que ce n'est pas utile. On se retrouverait dans une situation où le poste de formateur serait occupé par des employés qui ne pensent qu'à la prime. La formation ce n'est pas fait payant par principe.
(Formateur)

La direction remet également en question l'ancienneté du formateur pressenti. Plus les employés sont anciens et plus ils risquent de transmettre aux autres des mauvaises habitudes de travail. La formation consiste justement à briser les mauvaises habitudes :

Le patron ne veut pas d'ancienneté dans la convention collective pour choisir le formateur. L'ancienneté ne veut pas dire expertise en formation. Avoir une prime pour la formation pourrait inciter des anciens incompétents à devenir formateurs. On n'en veut pas. Lorsque tu deviens formateur, c'est que tu es responsable. S'il y a accident, je suis responsable. (Formateur)

Besoins de formation et modes de fonctionnement

Les référentiels de compétences qui sont utilisés par les formateurs sont structurés par spécialité. Chaque formateur a donc son propre référentiel de compétences. Il peut s'agir par exemple d'un formateur qui se spécialise dans la conduite des charriots («lift»), dans le domaine de la santé et sécurité ou encore, dans les opérations d'emballage et d'assurance qualité. La formation répond généralement à des demandes spécifiques et fluctuantes. Elle peut répondre au besoin d'un nouvel employé qui vient de se joindre à l'entreprise. Il peut s'agir également de nouvelles compétences requises pour le bon fonctionnement d'une nouvelle technologie. Pensons également à l'employé qui est muté dans un nouveau département pour lequel une formation est prévue. Dans ce cas-ci, la convention collective fixe les règles concernant la mobilité interne des employés. Lorsqu'un poste devient vacant, l'employé intéressé par ce poste doit en informer son superviseur. Le poste sera octroyé par ancienneté, à condition de suivre une formation. Au secteur de l'emballage par exemple, la formation se donnera par un formateur spécialisé puisque le travail est plus compliqué. On compte également sur les collègues de travail pour l'intégration d'un nouvel employé. Au transport, la formation se donne exclusivement par un formateur certifié. Aux opérations, la formation sera donnée par alternance. Le superviseur se voit confier la théorie et le formateur la partie pratique. Chaque poste de travail a donc sa propre liste de formateurs.

Les couts de la formation sont comptabilisés par le nombre d'heures d'arrêt de la production. Lorsqu'une machine est mobilisée à des fins de formation, la direction comblera si possible les pertes en productivité soit par l'ajout de personnel, soient par des heures supplémentaires. Selon les exigences de production, la direction pourra déplacer le formateur et l'apprenti dans un département moins occupé. Il prend environ 16 heures de formation pour qu'un employé soit apte à occuper un poste, quel que soit le poste occupé dans l'usine. On ajoute à cette formation une autre période de formation en santé et sécurité. La formation comporte deux degrés d'apprentissage. Il y a d'abord la formation de base qui permet à l'apprenti de comprendre le processus de fabrication et ensuite, la formation de niveau supérieur qui permet à l'employé d'apprendre à démarrer la ligne de production et à arrêter la machine en situation d'urgence. Une journée de formation comprend généralement six heures de théorie, suivies de deux heures de pratique :

Prenez l'exemple du poseur de moule. Ils ont une formation théorique qui est donnée par le superviseur et le reste (pratique) est donné par l'employé formateur. Selon l'enjeu du poste : plus c'est complexe, plus l'employeur embarque dans la formation. Si c'est très complexe, il y a de la formation théorique. On a alors une fiche (manuel) pour la formation. Ce que vous appelez un référentiel... (Formateur)

Les obstacles à la formation

Une première difficulté rencontrée par le formateur se rapporte au référentiel de compétences. Les référentiels traduisent des savoir-faire orientés vers le fonctionnement des machines automatiques. On a délaissé dans ces référentiels les techniques de fabrication des pièces⁶⁶ pour se concentrer sur le dépannage des machines. Cet obstacle constitue un défi pour le formateur qui aura à mobiliser toute son adresse afin de transmettre des savoir-faire non déclarés dans le référentiel de compétences. Qui plus est, les principaux savoir-faire mobilisés au travail le sont en réponse à l'usure des machines, à leur instabilité en regard de la qualité du produit:

Ça [les rejets], on en a beaucoup dans le département à cause des machines qui plantent, qui s'usent ou à cause du matériel qui change. Pour ce qui concerne l'emballer, on cherche à le conscientiser pour démontrer à la compagnie que l'humain est beaucoup plus efficace que la machine, beaucoup plus rentable à cause des imprévues de la machine et du système. Même si la machine est partout, elle ne peut pas fonctionner toute seule, on doit l'accompagner sinon les opérations ne fonctionnent plus, et ça vient vite les pannes. *(Formateur)*

Aux dires des formateurs, les référentiels de formation sont trop descriptifs, trop éloignés de la réalité du travail. Ce problème est encore plus évident lorsqu'il s'agit d'un contenu de formation qui touche l'attitude, la vigilance et le professionnalisme des employés par rapport à la sécurité au travail :

C'est bien beau connaître tous les principes de la santé et sécurité, mais si l'employé ne sait pas comment avoir l'attitude nécessaire pour améliorer les choses. On se retrouve avec des employés qui font juste suivre la ligne jaune, avec leur casque sur la tête. *(Formateur)*

Une autre difficulté identifiée est le manque d'intérêt des apprentis. Plusieurs employés se révèlent peu motivés par certaines tâches à exécuter. D'autres tendent à n'en faire qu'à leur tête et n'écoutent pas le formateur. Une situation qui caractérise surtout les jeunes employés :

Leur faire comprendre que la compagnie les engage en échange de services réciproques : « prestation parfaite = salaire parfait » ! Les jeunes sont assez durs. Ils comprennent vite, mais ils ont besoin d'encadrement disciplinaire. On montre à ne pas avoir peur des patrons (avec politesse). Les jeunes sont

⁶⁶ Les ficèles du métier par exemple.

plus impolis. Ils viennent ici pour la paye. On arrive difficilement à avoir le respect mutuel. (Formateur)

L'absence de suivi de la formation apparaît comme une autre difficulté. Le formateur peut difficilement suivre le transfert des apprentissages lorsque l'apprenti change par exemple de quart de travail ou lorsqu'il change de département après sa formation. L'apprenti se voit alors laissé à lui-même, sans encadrement favorable au transfert des apprentissages. Les responsables du programme de formation seraient en cause. De fait, on critique surtout l'applicabilité du programme de formation et la marge de manœuvre accordée au formateur. Les superviseurs mettent de la pression afin que la formation se fasse rapidement, souvent même de manière expéditive : *«15 minutes de formation et c'est tout. Tu t'en vas sur le plancher et tu t'arranges avec tes troubles»*. L'autonomie des formateurs en serait très limitée : *«c'est toujours le conflit formation / production»*. Ce phénomène s'amplifie notamment lorsque l'apprenti requiert plus de temps d'apprentissage :

«J'aimerais prendre le temps nécessaire pour bien faire la formation comme je l'entends. J'ai le souci d'aller plus loin avec l'apprenti qui apprend vite». (Formateur)

C'est moi le formateur et ils n'ont pas à se mêler de ce que je fais en formation. Par exemple, dans certains cas, j'aurais eu besoin d'une semaine de plus pour pouvoir identifier les lacunes de l'apprenti et les corriger en lui donnant des trucs. (Formateur)

En contrepartie, la direction compte sur les employés qui s'entraident : *«Une chance que les employés sont consciencieux. Ils vont s'occuper des nouveaux et l'employeur le sait et c'est pour ça qu'il en profite»*. Enfin, il ressort que le plus important défi pour le formateur est d'obtenir le respect des employés. Les jeunes employés seraient peu portés vers la qualité et les formateurs doivent développer leurs propres stratégies pour se faire reconnaître :

«Les jeunes résistent. Ils me disent qu'ils ont leur propre définition de la qualité. J'ai beaucoup de difficulté avec ça. Je suis allé chercher le respect des employés en insistant sur mon rôle, sur mes compétences et mon jugement. Je transmets ce qui m'a été transmis par les anciens et par la compagnie. (Formateur)

Valeurs, compétences et bonnes pratiques

Présentement, les six formateurs sont décrits par le personnel comme étant d'excellents formateurs. Les échecs de la formation relèvent essentiellement de l'attitude de l'apprenti, de son désintérêt pour le travail ou encore, du caractère instrumental de la formation :

Nous avons eu deux apprentis en échec, à cause de leur attitude et non à cause du formateur. Les apprentis n'étaient pas intéressés, sauf que la formation leur donnait la possibilité d'être affectés à un poste de jour, alors ils faisaient la formation juste pour ça, la job ne les intéressait pas. (Formateur)

Un bon formateur est celui qui maîtrise les techniques de communication en milieu de travail :

Un bon formateur c'est un formateur qui est capable de transmettre l'information, la bonne information et correctement. Il a une facilité à communiquer et à écouter. (Formateur)

Les meilleurs formateurs, on en a un qui donne la formation sur les «lifts», il est vraiment particulier. Il est à l'écoute des employés (la compétence fondamentale à mon avis), il prend des notes sur les demandes des employés apprentis et il donne un suivi. (Formateur)

Un bon formateur est aussi porteur de valeurs humaines particulières, dont notamment le «goût de transmettre aux autres», l'esprit d'entraide et l'engagement envers l'organisation :

Je remets ce qu'on m'a donné. Ne pas voler l'entreprise, une valeur transmise par mes parents. On a trois mois de probation ici. L'entraide c'est important. La valeur d'entraide. On montre aux employés comment aider les autres. L'entraide amène l'esprit d'équipe = se sentir mieux au travail quand on est bien entouré. C'est réciproque. Mon père était chauffeur d'autobus, on avait une ferme dans les Cantons de l'Est, les valeurs de la ferme, l'entraide et se transmettre entre nous, c'est de là que ça vient chez moi l'intérêt pour la formation. Bien faire mon travail est une autre valeur que j'ai reçue à la ferme, par mon père. (Formateur)

Une chose qui se fait informellement chez les formateurs est d'évaluer la compétence de base de l'apprenti et sa vitesse d'apprentissage. Les formateurs sont conscients des différences individuelles et du style d'apprentissage en milieu de travail. Plutôt que d'imposer un mode d'apprentissage uniforme, on cherche plutôt à s'adapter aux caractéristiques de l'apprenti : «*Il n'y a pas un employé qui apprend de la même manière. Si on met trop de pression, ça ne marche pas, il faut s'adapter*». Le formateur expérimenté doit aussi savoir maintenir une forme de distance professionnelle avec l'apprenti. D'autres parleront d'un équilibre entre ce qui est transmis et les caractéristiques de l'apprenti. Tout repose en fait sur la crédibilité du formateur et sur une forme de respect réciproque : «*le respect de l'autre ça marche dans tout et ça je l'ai à cœur*». ».

Un bon formateur est aussi un «perfectionniste» :

Mon côté perfectionniste vient du conservatoire de musique. J'ai 2 ans de conservatoire. J'ai l'indépendance des mains. Ça me vient de mon expérience avec la batterie en percussion. Je montre aux employés comment faire deux choses en même temps. Je le transfère aux employés. Comment par exemple pousser une manette avec la main droite, pendant que la main gauche fait autre chose. Ce sont des choses que j'ai apprises ailleurs et que j'utilise ici en formation. Le gaucher apprend généralement par essai et erreur. Le droitier c'est par raisonnement. Je demande à l'apprenti d'aller chercher un timbre sur le bout de ses doigts, en maintenant sa position du corps devant la machine. J'ai trouvé une manière personnelle de se positionner devant la machine. *(Formateur)*

À l'inverse, le mauvais formateur sera celui qui est très techniquement expérimenté, mais incapable de transmettre son expérience : *«Ceux-là, on les enlève de la formation. On en a déjà eu dans le passé»*. Il y a aussi ceux qui sont incapables d'accepter que les employés les critiquent : *«Ceux-là démissionnent avec le temps»*. On mentionne également les formateurs impatientes : *«Ça aussi ça ne marche pas !»*. Enfin, mentionnons l'importance pour le formateur d'accepter : *«On est tous humains. Ici, ce sont de machines automatiques, de vieilles machines, donc des erreurs»*.

En conclusion, la motivation du formateur qui transmet son savoir-faire repose surtout sur la reconnaissance qu'il en retira auprès de son employeur et de nouveaux collègues de travail. Il constitue d'une certaine manière une protection de la compétence en milieu de travail. Il gagne en crédibilité selon son attachement à l'entreprise, sa très forte implication au travail et sa capacité à transmettre des savoir-faire qui ne sont pas forcément formalisés et qui relèvent beaucoup plus de l'expérience acquise au fil des années.

CAS 5 : SCIAN 331 - Première transformation des métaux

Le formateur pour nous est une sorte d'agent de liaison entre l'apprenti, le syndicat et l'employeur. On essaie d'inscrire le formateur dans la convention collective, mais l'employeur craint des couts excessifs. (*Formateur*)

L'entreprise

La présente est une entreprise de type familiale qui produit des fils d'acier et de carbone pour les secteurs de l'automobile, de la construction et le milieu agricole. L'usine fonctionne 24 heures par jour. Ses procédés de production sont semi-automatisés, à partir de technologies relativement anciennes. L'entreprise compte sur une main-d'œuvre en production qui est peu qualifiée⁶⁷.

L'entreprise est présentement fragilisée par une importante problématique de transfert intergénérationnel des compétences. La crise économique de 2008, la hausse des prix de l'acier et le recours à Loi sur les arrangements avec les créanciers ont entraîné un resserrement drastique des conditions de travail des employés de l'usine. Les nouvelles conditions de retraite nettement défavorables auront eu l'effet de réduire considérablement les effectifs, passant de 500 à 250 employés. Près de la moitié des effectifs ont donc quitté l'entreprise apportant précipitamment avec eux leur expertise. L'entreprise s'est retrouvée du jour au lendemain avec des employés de production jeunes et beaucoup moins expérimentés. Les dernières années ont donc été très difficiles pour l'entreprise, le spectre de la faillite ayant instauré une nouvelle mentalité de survie au sein de l'entreprise. Les pressions sur le personnel se sont encore amplifiées alors qu'on anticipe dans un avenir très rapproché le départ à la retraite de derniers employés expérimentés. De plus, la reprise économique s'est concrétisée récemment par l'octroi d'importants contrats, ce qui a pour conséquence le besoin d'embaucher une centaine de nouveaux employés. Par conséquent, l'entreprise vient de mettre en place un programme de formation à l'intention du personnel de production. Il s'agit d'un programme qui a pour but de développer les compétences du personnel de production sur la base d'un dispositif qui s'apparente au compagnonnage. La pérennité de ce programme dépend de l'apport de 12 formateurs qui sont officiellement reconnus par la direction. Ce sont des jeunes formateurs qui ont en moyenne une dizaine d'années d'ancienneté, voir même autant d'expérience dans le métier. Toutefois, le programme de formation est l'objet de critiques de la part des militants syndicaux du fait de la non-reconnaissance officielle du formateur. La convention collective ne comporte aucune clause qui puisse reconnaître le formateur dans l'usine. Il n'y a pas non plus de titre officiel ni de certification de formateur interne. La formation consiste plutôt en une forme de compagnonnage informel dont la pérennité dépend des employés, alors qu'elle est admise au besoin et temporairement

⁶⁷ La qualification est pris ici au sens de diplôme et non de l'expérience ni de la compétence.

par la direction. La pérennité de l'entreprise constitue donc un enjeu majeur du développement et de la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, fragilisé toutefois par les exigences de production alors que le spectre de la faillite de l'entreprise est encore palpable à travers le discours des employés de l'usine.

L'étude de cas

L'usine est de taille moyenne. Sa structure organisationnelle est caractérisée par une forte spécialisation des tâches. Celles-ci sont définies par les ingénieurs. Les instructions et les décisions concernant le travail sont transmises par les superviseurs hiérarchiques. La structure organisationnelle comprend les cinq départements suivants : la tréfilerie qui consiste à réduire les «rodes» d'acier à froid ; le décapage des rodes d'acier à l'acide ; la trempe et le refroidissement des fils et des câbles d'acier ; la galvanisation du produit au moyen de zinc et la réception et l'expédition du matériel. Le superviseur exerce un contrôle des opérations qui est fondé sur une hiérarchie relativement forte. L'usine fonctionne sur trois quarts de travail. Le personnel de l'usine est constitué d'hommes seulement. Tous sont d'origine québécoise. Ils ont toujours habité la région. Ce sont des employés qui ont été accueillis dans l'entreprise sans aucune exigence ni qualification : *«On n'est pas une usine de métier. On est plutôt des journaliers»*. Quelques employés possèdent toutefois un diplôme d'études collégial spécialisé en métallurgie pour répondre à des besoins spécifiques plutôt rares. C'est le risque de fermeture de l'usine et le départ à la retraite des employés expérimentés qui ont engendré un changement de mentalité dans l'entreprise au sujet de la formation en milieu de travail :

« Quand tu as peur de ne pas être capable de manger le lendemain, tu embarques dans tout ce qui peut aider à ne pas perdre ton emploi. Les formateurs veulent aussi que la compagnie continue et qu'elle ne fasse pas faillite ». (Formateur)

Le risque de faillite de l'entreprise est aussi la cause d'une forme de concertation chez le personnel autour de la question de la formation. On parle même d'une rupture historique au niveau des relations de travail :

«À l'époque, on sortait en grève pour rien, alors qu'aujourd'hui on y pense deux fois avant de sortir. On est passé d'une mentalité de confrontation à une mentalité de rentabilité de l'usine». (Formateur)

Les rapports collectifs du travail sont passés du conflit perpétuel à une nouvelle approche plus constructive, qui se centre sur le développement des compétences des employés de l'usine. Une certaine méfiance reste encore palpable aujourd'hui chez le personnel quant au risque de fermeture de l'usine. On pense que cette méfiance renforce encore plus l'importance de la formation en milieu de travail. Une préoccupation partagée autant par les membres de la direction que par les membres de l'unité syndicale. On dira même que ce sont les formateurs qui

portent l'avenir de la compagnie : *«Ils ont nos jobs sur leurs épaules»*. Le formateur n'est toutefois pas reconnu officiellement par la direction. Il exerce un rôle officieux. Il n'est pas confirmé ni certifié par la direction. Il est sollicité plutôt par la direction lorsqu'un besoin de formation le justifie.

Le formateur apparaît davantage, aux yeux des employés, comme étant le pilier de la relance de l'entreprise : *«Les formateurs sont là pour les bonnes raisons. Ils ont une sorte de position spéciale dans l'usine. Ils sont dévoués et volontaires et ça, les employés le savent»*.

Comment mobiliser les formateurs ?

Généralement, ce sont les représentants syndicaux qui repèrent dans l'usine un employé pressenti au poste de formateur. Le représentant syndical se fie à son intuition, considérant l'opinion favorable des employés de production quant à la crédibilité de l'employé pressenti et son potentiel. Le recrutement du formateur est donc informel. Le superviseur consulte alors l'employé pressenti pour lui proposer le poste de formateur. On se base donc sur la crédibilité de l'employé et son histoire personnelle au sein de l'entreprise. Il pourrait également être proposé par les employés : *«les employés le «spot» parce qu'il est aidant»*. Lorsque l'employé devient formateur, il reste toutefois soumis à l'approbation des superviseurs : *«Ceux qui prennent le poste de formateur juste pour le fun ne durent pas longtemps. Ceux qui ne l'ont pas comme formateur on les enlève du poste»*. Il pourrait s'agir également d'une forme de sélection naturelle faite par les employés : *«On les connaît les bons formateurs»*. Lorsque l'employé pressenti se dit intéressé par le poste de formateur, la direction et le représentant syndical en sont informés. Il est officieusement nommé par la direction, sans aucune formalité. L'employé qui accepte d'intervenir comme formateur n'a pas de formation. Il doit apprendre par lui-même :

De toute façon, la formation pour devenir formateur n'est pas très bonne pour notre situation. On a trop d'expérience de terrain à faire. Ça ne s'enseigne pas dans une école. (Formateur)

Le formateur n'est jamais forcé à donner une formation. Il est maître d'œuvre. Il peut se retirer de la formation en tout temps.

Le cadre de fonctionnement

Un plan de formation précise deux grandes phases d'apprentissage. Pour une, nous retrouvons la formation de base qui s'adresse à tous les nouveaux employés de l'usine. Cette formation se centre sur l'intégration sociale et professionnelle des nouveaux employés. D'une durée d'une journée, la formation porte sur l'accueil proprement dit de l'apprenti, sur la santé et sécurité du travail et sur la qualité du produit. Généralement, l'accueil de l'employé est précédé d'une entrevue d'embauche, suivie d'un examen médical. L'employeur peut également réaliser une enquête judiciaire approfondie sur le candidat. Il s'agit d'une étape qui est sous la responsabilité

entière de la direction. Pour le formateur, cette première phase de formation n'en est pas vraiment une :

Pour nous, la formation à l'accueil est très générale. Nous ne pouvons pas vraiment parler de formation au sens d'apprentissage de la tâche. C'est plutôt de l'information que l'employeur transmet aux nouveaux employés. Cette formation est donnée par le patron. Ils [les patrons] disent que c'est une formation puisqu'ils profitent de ce moment pour transmettre les valeurs de l'entreprise et leur vision. Pour nous, nous aimons mieux dire qu'il s'agit de l'accueil du nouveau novice puisqu'il n'y a pas de contenu réel de formation. Cette formation, ou plutôt cette information permet seulement de rencontrer l'employé. *(Formateur)*

La deuxième phase de la formation porte sur la pratique du métier. C'est l'étape durant laquelle les formateurs interviennent. Cette formation dure entre 6 à 8 semaines. Elle est espacée de capsules techniques faites par la direction. Ces capsules concernent le maniement des instruments de mesure (ex. micromètre), les exigences de qualité du produit ou encore, le service client. La formation en milieu de travail recouvre des contenus essentiellement pratiques. La durée de la formation dépend du type de produit et des contraintes de production. Les exigences de production sont souvent la cause d'interruptions fréquentes et plus ou moins longues de la formation. D'ailleurs, il prend environ une année d'expérience pratique pour qu'un employé novice⁶⁸ puisse être reconnu suffisamment compétent et polyvalent. Le produit devient toutefois de plus en plus complexe. Certains d'entre eux exigent des savoir-faire complexes, alors que le travail en générale est physiquement peu exigeant. Les formateurs ont à leur disposition un référentiel de compétences qui est structuré par domaine d'apprentissage. Toutefois, les formateurs ont tendance à laisser de côté ce référentiel pour s'en remettre à leur jugement. Ils adaptent la formation en fonction du type d'apprenti et de la situation de travail. Il peut s'agir par exemple d'un nouvel employé n'ayant jamais travaillé dans l'usine ou encore, d'un employé qui est muté dans un nouveau département. Le cas échéant, le formateur pourra se déplacer dans l'usine afin de former un apprenti. Selon les circonstances, il pourra changer de quart de travail ou encore, se déplacer entre différents départements pour former le personnel. On se représente aussi le formateur comme un collègue de travail particulier :

Le formateur crée des liens parfois très forts avec des employés. Le syndrome de la «mère», une sorte de relation familiale. L'apprenti considère le formateur comme premier aidant lorsqu'il y a un problème, ceci bien avant le syndicat. On pense qu'ici, on a une bonne recette pour l'intégration des employés. *(Formateur)*

Le rôle le plus important du formateur se rapporte à la santé et sécurité au travail. Il s'agit d'une

⁶⁸ Décrit comme étant «vert».

priorité admise et partagée par l'ensemble du personnel. Le formateur est devenu une sorte de gardien de la sécurité au travail. Il est d'ailleurs directement rattaché à un comité mixte de santé et sécurité :

Il est évident que la santé et la sécurité sont importantes en formation, surtout pour le formateur. C'est une priorité. On n'a moins d'accidents depuis que notre comité est sur pied, mais les accidents sont plus graves.
(Formateur)

C'est à la direction à qui revient la responsabilité d'assurer le suivi de la formation en lien avec la santé et sécurité. L'évaluation formelle du transfert des apprentissages reste plutôt négligée par la direction. Le niveau de performance de l'apprenti est évalué par la supervision, de manière informelle au moyen de l'observation en situation de travail. Le vrai suivi se fait par le formateur lui-même. Les apprentis se disent également plus à l'aise lorsque ce sont les formateurs qui les évaluent, étant donné qu'il n'y a pas de connotation disciplinaire. On souhaite toutefois que le superviseur s'implique davantage dans le suivi de la formation. L'approche adoptée par l'entreprise en matière de formation pratique est une sorte de compagnonnage peu structuré. Dans cette optique, la principale difficulté que rencontrent les formateurs se rapporte aux impacts économiques de la formation sur la production. Le compagnonnage mobilise deux employés qui sortent de la production durant 6 à 8 semaines, alors que l'entreprise manque de main-d'œuvre qualifiée :

L'employeur est incapable de payer le salaire des employés absents pour des raisons de formation. C'est la rentabilité et la productivité qui posent problème puisqu'il faut sortir de la production l'employé formé et le formateur qui ont un salaire, mais qui ne produisent pas. *(Formateur)*

Valeurs, compétences et bonnes pratiques

La compétence du formateur repose sur la valeur du travail plutôt que monétaire. Le formateur n'a pas de prime monétaire incitative ni aucune augmentation de salaire pour sa participation à la formation :

On a enlevé les primes et les classes d'emploi pour le formateur. L'idée des classes de formateur ne faisait pas de nous des bons formateurs. Ce n'est pas ce qui nous motive, on n'en veut pas de prime. Ce sont surtout des employés aidants et volontaires qui sont les bons formateurs. *(Formateur)*

L'enjeu pour le formateur se rapporte à l'ancienneté :

Nous avons déjà eu des formateurs anciens, mais qui n'étaient pas compétents pour former le personnel. Une sorte d'incohérence de notre système de formation. Ancienneté ne veut pas dire compétence ! Même si

notre syndicat priorise l'ancienneté, on croit que ce n'est pas bon pour la formation» (Formateur)

En éliminant l'ancienneté, on s'assure de ne pas perdre comme formateur l'employé expert qui se fait déclasser par un employé plus ancien dont les compétences en formation sont discutables. L'expertise du formateur n'est pas donnée à tous :

Certains employés de l'usine sont très expérimentés, mais ils sont incapables de suivre une formation de formateur, car c'est trop théorique. Ils sont tellement capables de transmettre dans l'usine, sans qu'ils utilisent des techniques apprises dans les livres de formation. (Formateur)

On admet également l'importance des pratiques personnelles du formateur :

La plupart des bons formateurs ont des trucs personnels qu'ils ont appris par l'observation, l'exercice, les explications. Par exemple, je m'arrange souvent pour vérifier le style d'apprentissage de l'employé. S'il est manuel, ce n'est pas comme un visuel. Je vais donc m'ajuster selon son style. Sans le savoir, la plupart des formateurs sont bons sans le savoir. (Formateur).

Parmi les compétences qui apparaissent essentielles au formateur, on rapporte la capacité de transmettre des savoir-faire intuitifs :

«Le travail ici c'est du genre intuitif, du ressenti. Les bobines de fil sortent de la machine en continu. On soude les raccords de rode en fusion. Il y a une sorte de bavure au joint du raccord. On doit l'enlever en chauffant le métal. Ce n'est pas écrit dans un livre. Il faut le faire pour comprendre. Il faut faire des erreurs et juger. Impossible de faire autrement que pour le vrai : «pourquoi ça s'arrête là ? C'est parce que ça s'arrête là !». On fonctionne au son. On entend la machine même à 40 pieds de distance. C'est ce genre de travail qui fait le succès d'un formateur. L'employé visuel est meilleur. Il n'aura pas à reprendre une soudure. (Formateur)

D'autres compétences apparaissent comme étant essentielles au formateur : la capacité de vulgariser ses savoir-faire auprès des apprentis ; la capacité d'expliquer clairement le processus de fabrication et de mettre l'emphasis sur l'expérimentation et l'expérience vécue : «Certains formateurs disent seulement : regarde-moi faire et tu vas voir comment ça marche. Ce n'est pas la bonne méthode à mon avis». On renvoie également à la capacité d'enseigner en groupe :

On a appris que c'est mieux de former en groupe que de la faire individuellement, pour éviter les conflits entre le formateur et l'apprenti. Le groupe s'équilibre de lui-même, il y a moins de conflits. (Formateur)

Le représentant syndical pourra intervenir en raison d'une incompatibilité de caractère entre le

formateur et l'apprenti. Il pourra trouver des solutions par une sorte de concertation sur la possibilité de changer de formateur : «*ça se règle rapidement et sans contrainte*». Enfin, certains formateurs se sont découvert des compétences jusque-là insoupçonnées. Parler en groupe par exemple. On s'est rendu compte également que les meilleurs formateurs sont ceux qui ont une vision d'ensemble du processus. Un bon formateur sera celui qui pourra transmettre cette vision d'ensemble dans un contexte où le processus est appelé à changement de plus en plus souvent. On considère par ailleurs que le fait de transmettre des savoir-faire aux collègues de travail constitue une garantie de cohésion à l'échelle de l'organisation en entier :

Nos experts formateurs s'assurent qu'on n'aura pas un travail mal fait par ceux qui travaillent avant et après eux sur les quarts de travail. S'il y a un avantage pour le formateur, c'est à ce niveau. Quand on forme bien, on a moins de chance de tout recommencer ou de travailler pour rien. Lorsqu'un nouveau sans formation vient par exemple abîmer le travail d'un ancien.
(Formateur)

La reconnaissance du formateur en est donc une beaucoup plus symbolique que monétaire. Ils sont appréciés par les employés. Ils sont souvent reconnus par des gestes symboliques :

On (le syndicat) envoie une carte de Noël afin de souligner l'implication des formateurs. Ils sont toujours reconnaissants de ce geste. Les formateurs n'ont pas de privilège ni aucune reconnaissance monétaire et encore moins de traitement de faveurs. La reconnaissance est plutôt symbolique. La seule récompense, si on peut dire, c'est que le formateur travaillerait moins physiquement en situation de formation, l'apprenti prend la relève. C'est une récompense on dite, mais évidente. *(Formateur)*

CAS 6 : SCIAN 445 - Boulangerie pâtisserie

Je suis déterminée et curieuse. Je prends des initiatives, je me déplace sur le plancher. Je bouge. Je n'attends pas que les problèmes arrivent. Je vais au-devant. Je vais dans tous les départements pour avoir une vision d'ensemble.
(Formatrice)

L'entreprise

L'entreprise est une franchise dans le secteur du commerce de détail. Elle se spécialise dans la fabrication et la vente de produits artisanaux de charcuterie, de boulangerie et de pâtisserie. C'est une entreprise de très petite taille. Sa structure comporte trois paliers hiérarchiques : la direction, la ligne hiérarchique plutôt courte (un seul poste de gérant) et le centre opérationnel. C'est un milieu de travail très actif, notamment durant les heures de pointe où l'achalandage exige une coordination des opérations éprouvée. La main-d'œuvre est très jeune et peu qualifiée. Il s'agit surtout d'étudiants qui ont tendance à quitter l'entreprise au début des cycles universitaires. L'entreprise est donc affectée par un taux de roulement très élevé.

Les salaires et les avantages sociaux sont parmi les meilleurs du secteur. Les horaires de travail sont flexibles et très conciliants. Le développement professionnel du personnel constitue une valeur fondamentale qui est partagée par les membres de la direction : «*La formation est importante pour nous, même pour le simple plongeur*». L'orientation stratégique de la formation consiste à maintenir le caractère artisanal du produit, en tenant compte des spécificités locales pour les matières premières et le type clientèle. Les normes de service sont très exigeantes. La formation du personnel repose sur la connaissance du produit, l'organisation du travail et le service à la clientèle.

Une académie de formation a été mise sur pied afin d'offrir de la formation pour tous ses franchisés. Elle emploie des formateurs externes et internes qui se spécialisent dans divers aspects du commerce de détail. De son propre gré, la direction de chaque établissement pourra choisir parmi son personnel de futurs formateurs qui pourront être encadrés par l'académie de formation. Les formateurs pressentis sont la plupart de très jeunes employés qui n'ont aucune expérience en formation. Le défi pour ces nouveaux formateurs est de s'approprier la formation et de transmettre des compétences en regard notamment de la connaissance du produit et du service à la clientèle.

Bien que la direction se représente la formation comme étant une dépense plutôt qu'un investissement, elle valorise la transparence et l'ouverture d'esprit avec son personnel par rapport à leurs compétences. Les propriétaires insistent sur l'importance du caractère familiale de l'entreprise.

L'étude de cas

L'entreprise pratique une politique de standardisation de son produit afin d'assurer son image de marque cohérente. En référence à son académie de formation, le franchiseur fournit une assistance à ses franchisés en vue de respecter le plus possible les caractéristiques de son produit, en regard d'accords commerciaux et juridiques. Toutefois, chaque établissement doit s'adapter aux caractéristiques du milieu. En région par exemple, l'établissement n'utilisera pas les mêmes produits de base que ceux qui sont utilisés dans les grands centres urbains. Qui plus est, les boulangers, les chefs pâtisseries et les charcutiers n'auront pas les mêmes techniques de fabrication, ce qui crée un écart par rapport à la politique de standardisation de l'entreprise :

La formation est standardisée chez nous, mais on laisse une place importante au terroir. Nous avons une marge de manœuvre d'environ 10%. Par exemple, la production de baguette, c'est une question d'humidité vous savez ! Le pâtissier est donc un scientifique en même temps qu'il exerce son art, à sa manière. *(Directeur)*

La direction de l'établissement considère la formation donnée par l'académie comme une économie d'échelle. Une partie de la formation est décentralisée au niveau de l'établissement et des formateurs internes. La direction précise que les formateurs internes concrétisent une sorte d'arrimage des exigences commerciales et juridiques avec les spécificités de l'établissement franchisé. Il faut également considérer le rôle des organismes de régulation⁶⁹ qui imposent des normes techniques de fabrication et de salubrité alimentaire qui sont en lien direct avec la formation. L'établissement peut recourir à deux types de formateurs internes. Il y a le formateur qui n'a pas de reconnaissance officielle ni certification reconnue et, le formateur ayant un certificat de qualification professionnelle (CQP) octroyée par Emploi-Québec. Dans le présent cas, la direction s'en tient à des formateurs internes sans aucune certification officielle. Par contre, le poste de formateur interne sans certification est particulièrement important, voire même essentiel au bon fonctionnement de l'établissement. On le définit comme étant un poste de responsabilité qui consiste à transmettre des savoir-faire à un personnel instable et à assister le gérant de l'établissement dans la gestion des opérations courantes. Il n'y a pas de formateur volontaire au sein de l'établissement. C'est plutôt la direction qui prend l'initiative d'approcher un formateur pressenti. Parfois, l'employé est sollicité pour répondre à un besoin de formation imprévu. Cette situation d'urgence pourrait parfois s'avérer salutaire :

J'ai souvent eu des surprises positives, en découvrant des talents cachés pour la formation. J'ai déjà découvert des employés qui sont des formateurs naturels sans le savoir. On vient d'ailleurs tout juste de découvrir une formatrice comme ça. *(Directeur)*

⁶⁹ Voir par exemple le ministère de l'Agriculture, Pêcherie, Alimentation Québec.

On m'a pris comme formatrice alors que je suis une employée difficile avec mes patrons. J'ai appris à être une toute autre personne. J'étais toujours en conflit avec les autres et surtout l'autorité. Pour des niaiseries. Je n'étais jamais à ma tâche. Le rôle de formatrice m'a appris à prendre du recul, à observer les autres et à utiliser la psychologie. Je n'étais pas motivé avant. Lorsqu'ils m'ont offert le poste de formatrice, je me suis impliquée. (Formatrice)

Le choix du formateur s'appuie sur des critères somme toute subjectifs. Il n'y a pas de méthode de sélections des formateurs admis par la direction. Le tout est informel. La représentation que le directeur se fait des qualités de l'employé pressenti reste intuitive. On renvoie à des qualités indéfinies comme avoir une «*pensée cartésienne*», être capable de vulgariser des connaissances sur le produit et le dynamisme en milieu de travail. On mentionne également la posture vis-à-vis du client, l'intérêt pour la transmission de savoir-faire, la motivation et la faculté d'apprendre : «*Le patron a remarqué que j'apprends facilement, raison pour laquelle il m'a proposé le poste de formateur. Je suis de nature très autonome*». La direction est consciente également qu'un employé très expérimenté dans le métier n'a pas forcément les compétences recherchées pour la formation :

Certains de nos experts ont de l'or dans les mains, mais ils n'arrivent pas à le transmettre. Ils n'ont pas la personnalité pour le faire. Il faut que le formateur puisse savoir s'exprimer et transmettre. C'est la qualité fondamentale d'un bon formateur. (Directeur)

On s'en remet donc à l'amalgame de qualités personnelles indéterminées :

Ce qu'ils ont vu chez moi avant de me proposer le poste de formatrice est mon sens de l'observation. Je montre aux nouveaux employés comment observer les autres employés pour apprendre. Je suis motivé. J'observe ce que font les responsables et les patrons afin de pouvoir les remplacer lorsqu'ils s'absentent. C'est comme ça que je prends mon expérience et que je peux utiliser en formation. (Formatrice)

Une partie de la formation du formateur se donne à l'académie de formation. Les membres de la direction de l'établissement ont d'ailleurs tous suivi cette formation afin de valider sa pertinence, dans l'optique aussi de valoriser le développement des compétences de la main-d'œuvre dans leur milieu:

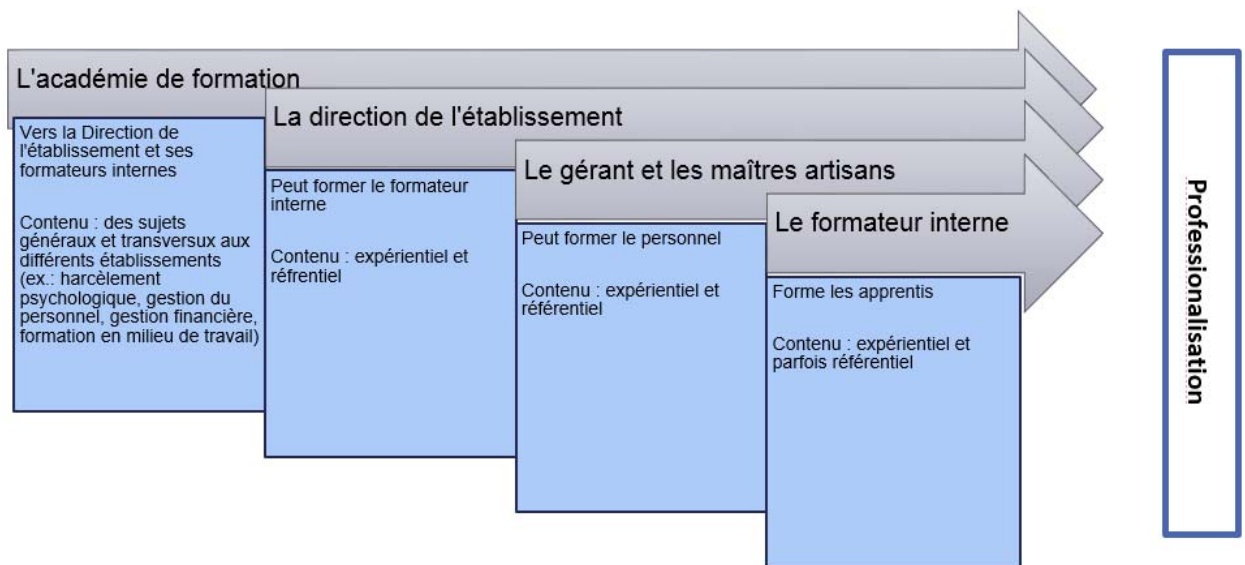
Lorsque la direction y croit, la formation va bien. Idéalement, les dirigeants suivent la formation pour deux raisons. Ils peuvent vérifier ce qui est enseigné et donner l'exemple. (Directeur)

L'académie de formation constitue le début de la chaîne de transfert de connaissances vers l'apprenti. Elle se spécialise dans la transmission de connaissances sur le produit et les opérations

: « *l'académie c'est du formel, ici dans l'établissement c'est de l'informel* ». Les autres maillons de la chaîne d'apprentissage concernent l'établissement. Les membres de direction, les gérants et les maîtres artisans contribuent à la formation du personnel, principalement auprès du formateur interne :

Il faut toujours s'améliorer comme formatrice. Au tout début, j'étais coincé. Mon directeur m'évaluait. Il m'a proposé d'aller suivre une formation de formateur. Faut vraiment aimer apprendre. Je suis ensuite passé du cours magistral, à la pratique. *(Formatrice)*

Figure 2 : Les niveaux de transfert des compétences



Le gérant de l'établissement exerce une double tâche. Il s'occupe de la gestion de l'établissement et il exerce également à titre de formateur informel. 70% des contenus de formation porte sur les compétences relationnelles (ex. : service à la clientèle). 30% de la formation se fait en classe de manière magistrale. Le gérant a la responsabilité de transmettre au formateur la documentation requise pour sa formation. Ces documents recouvrent le fonctionnement de l'établissement et les informations sur les caractéristiques du produit. La formation pratique est à la charge du formateur interne. Ce dernier pourra utiliser les documents de référence afin que les nouveaux employés développent un langage commun précis pour désigner les produits et leurs caractéristiques. Cependant, le formateur aura tendance à se détacher des documents de formation afin de faciliter son travail :

Moi j'aime mieux ne pas utiliser de document. Ça devient comme un réflexe d'apprendre et on n'a pas besoin de document. J'aime mieux suivre l'apprenti par jumelage. On appelle ça en «chien de poche». (Formateur)

Le formateur préfère se concentrer sur la tâche réelle. Ce qui apparaît donc important pour le formateur est de maintenir une distance entre le référentiel de compétences et ce qui se passe en situation réelle de travail. Cette rupture prend sens surtout lorsque les compétences sont complexes et difficiles à transmettre.

La direction prévoit développer des outils de transfert des apprentissages qui seront spécifiques à l'établissement. Il s'agit d'une grille d'observation des apprentissages et d'un questionnaire d'auto évaluation qui portent sur les découvertes du formateur, sur ses objectifs de transfert et sur ses attentes par rapport à l'apprenti. On prévoit également des rencontres formelles de suivi. Cette approche vise à assurer l'appropriation des contenus de formation à tous les niveaux de l'entreprise. En attendant, l'évaluation du transfert des apprentissages se fait de manière informelle, par des observations ponctuelles et non planifiées. On évoque aussi des discussions informelles entre le gérant et les employés et le formateur. On utilise également la technique du client mystère afin d'évaluer chez l'apprenti ses compétences relationnelles et son appartenance à l'organisation. Rappelons qu'une des valeurs de l'entreprise est son esprit familial. Le développement de ses compétences repose en fait sur cette prémisse. On tient à ce que chaque formateur soit la meilleure personne avec la meilleure attitude au travail.

On mentionne par ailleurs la difficulté que les formateurs éprouvent par rapport à des savoir-faire qui sont particulièrement difficiles à transmettre.

Apprendre la disposition des produits ce n'est pas évident. Ici, on travaille avec du périssable. On sait qu'après une formation, deux semaines plus tard, les employés oublient. On manque de suivi, notamment pour les contenus liés au rapport client. L'exemple du client difficile. Bon ! (Directeur)

Le défi pour le formateur est de former des apprentis dont le parcours professionnel est court. Le formateur doit comprendre et accepter cette situation. Le soutien de la direction et la persévérance du formateur s'avèrent cruciaux :

Nous avons trop de roulement du personnel. La structure et le soutien de la direction pour le formateur interne font la différence entre un milieu prospect et un milieu déficitaire en compétence. Nos formateurs tendent eux aussi à quitter l'entreprise. (Direction)

D'autres caractéristiques du formateur renvoient aux techniques de communication. Qu'il s'agisse d'une formation de groupe ou par compagnonnage, tout tourne autour de l'écoute,

l'empathie du formateur et sa capacité d'adaptation. On mentionne également l'importance des acquis de l'expérience :

Mes intérêts personnels pour la formation viennent de mes études en psychologie. Pour moi, la formation c'est comme de la psychologie appliquée. Mais j'ai dû me défaire de ce rôle de psychologue, car c'était trop lourd à supporter. L'enjeu de la formation c'est de se détacher des problèmes personnels des employés, pour ensuite avoir plus à donner côté formation. (Formateur)

Le formateur compétent est celui qui cherche à s'améliorer continuellement et à transmettre cette valeur en milieu de travail. Il est sociable et de nature aidante :

Je suis de nature aidante, toujours au service de l'autre, j'aime parler avec les employés, même si je suis très autoritaire de nature. Cela paraît sur le plancher, on me le dit souvent. Je veux que le travail soit parfait. C'est dans ma nature pour moi, à la maison c'est pareil. Quand je fais bien les choses, ça augmente la confiance et je deviens meilleure. (Formatrice)

On insiste par ailleurs sur le caractère personnel du métier, c'est-à-dire sur l'appropriation par le formateur de son rôle au sein de l'entreprise : «*La formation pour moi c'est personnel, mes trucs aussi*». La question de la persévérance apparaît autant fondamentale. La formation exige souvent la répétition constante des mêmes directives, en fonction du rythme d'apprentissage : «*Il faut de la patience, jusqu'à ce que l'apprenti décide de quitter lorsqu'il a trop de difficulté à apprendre*». Tout est une question de dosage de l'information transmise, afin de ne pas surinformer l'apprenti :

La formation pour moi c'est personnel. Lorsque l'apprenti n'a aucune expérience, je porte attention à la pression du client. J'évite la sur information. Il faut respecter l'apprenti et je trouve cela difficile parfois : répéter 10 à 15 fois la même chose. Au début, ça prenait de la patience, mais je me suis habitué. (Formatrice)

Les pratiques de formation qui font consensus se retrouvent sous deux formes. La première est un système d'épinglette que l'apprenti doit porter et qui informe le client : («*Je suis en formation*»). Le port de cette épinglette permet de tempérer les rapports à la clientèle durant les heures de pointe. Elle constitue par ailleurs une sorte de rituel de passage en lien avec le transfert des apprentissages. Le formateur décide parfois du moment où l'apprenti peut enlever son épinglette, ce qui présume qu'il est maintenant compétent : «*On aime bien cette pratique qui, on pense, renforce le sentiment d'appartenance*». L'apprenti pourrait décider par lui-même le moment où il juge qu'il est suffisamment compétent. Dans certaines situations où le travail est compliqué, l'épinglette est imposée durant une période minimale de trois mois. Il reste toutefois

que le port de l'épinglette est gênant pour l'apprenti, à cause de sa connotation d'«incompétence», dans un milieu de travail qui en apparence est simple.

L'autre pratique qui fait consensus est la mise en œuvre d'une communauté de pratique qui implique les formateurs et les membres de la direction. On pense que la communauté de pratique constitue un mécanisme de transmission de savoir-faire efficace. C'est d'ailleurs à partir d'une communauté de pratique qu'est née l'idée d'une académie de formation à l'intention des formateurs internes. La communauté de pratique est l'occasion d'échanges sur les bons et les mauvais coups en formation en vue éventuellement de renforcer les bonnes pratiques des formateurs à l'échelle de l'entreprise.

CAS 7 : SCIAN 445 - Magasin d'alimentation

«Être formateur, c'est un art». *(Formateur)*

L'entreprise

L'entreprise est un magasin franchisé qui se spécialise dans la vente de biens et de produits alimentaires. La structure de l'organisation est simple : la direction de l'entreprise qui est assurée par un propriétaire, le poste de gérance et de supervision et les employés en magasin. Les postes qu'occupent les employés sont diversifiés : la boucherie, le service client, l'épicerie, commis d'entrepôt, manutentionnaires et caissiers. Les tâches sont relativement simples : décharger des camions au quai de réception, vérifier la marchandise en fonction de bons de commande, contrôler l'état et la qualité de la marchandise, étiqueter et compléter des rapports de contrôle de réception, utiliser des transpalettes et des charriots élévateurs, placer les produits dans les étagères, assurer le service client, service aux comptoirs et caisse enregistreuse. Il s'agit d'un milieu syndiqué.

L'entreprise est caractérisée par une culture de performance et d'excellence, raison pour laquelle elle valorise le développement des compétences de son personnel. Un programme de formation impliquant un groupe de formateurs concrétise cette culture de performance. La formation est structurée par fonction et par référentiel de compétences. Les contenus de formation sont significativement influencés par les principaux organismes de régulation de la salubrité alimentaire et de la santé et sécurité au travail⁷⁰. La main-d'œuvre est généralement peu qualifiée, sauf les formateurs internes qui ont tous un diplôme de niveau universitaire.

On s'entend aussi chez les formateurs quant à l'importance de valoriser les métiers et de renforcer les parcours de professionnalisation des employés à l'interne. Le milieu est caractérisé par un important roulement de son personnel, mais qui tend à disparaître. Le sentiment d'appartenance plus fort de son personnel et la formation en serait la cause. La formation porterait sur des contenus qui favorisent l'appartenance à l'organisation et qui comblent l'écart qui persiste encore aujourd'hui entre la qualification professionnelle et les besoins réels du milieu en termes de compétence

⁷⁰ Pensons par exemple ministère de l'agriculture, pêche et alimentation (MAPAQ), à la commission de la santé et de la sécurité (CSST), aux règlements relatifs à la conduite de charriots élévateurs qui imposent obligatoirement la maîtrise de compétences techniques qui concernent le programme de formation et ses formateurs.

L'étude de cas

Le formateur est généralement approché par la direction. On se base sur des critères subjectifs. La direction s'appuie par exemple sur la qualité du travail de l'employé pressenti et les commentaires positifs de ses collègues de travail. On apprécie également certaines caractéristiques personnelles comme la sociabilité, la communication et les connaissances du produit. La direction offre parfois à tous ses employés une formation externe à l'entreprise et qui porte sur le leadership. Cette formation est une occasion pour la direction d'identifier des employés pressentis au poste de formateur : *«On n'a un cours de leadership qui sert à identifier les bons employés qui peuvent transmettre naturellement, pour assurer la prospérité des compétences»*. L'intérêt suscité par le poste de formateur interne se développe parfois par l'expérience. Il pourrait s'agir par exemple d'un employé qui est régulièrement sollicité pour encadrer l'intégration d'un nouvel employé :

Lorsqu'il y avait un nouvel employé, je devais le coacher pour son intégration. J'y allais par intuition et du mieux que je pouvais. Je faisais du jumelage. J'étais à l'accueil de nouveaux stagiaires. Je montrais aux nouveaux stagiaires comment faire, comme je fais le travail, comment je procède. Je montrais également comment fonctionnent l'entreprise, sa structure, son organisation. (Formateur)

D'autres vont saisir l'occasion d'occuper un poste de formateur du fait qu'ils ont déjà une expérience dans le domaine de la formation:

Je voulais être enseignant au collégial. Mais je ne trouvais pas de travail dans les collèges. Je me suis retrouvé ici à temps partiel. J'ai cheminé dans l'entreprise pour devenir gérant aux caisses et j'aimais faire ça. Je faisais le service et les caisses en même temps. Il n'y a pas de travail dans le domaine de l'enseignement. Je suis donc devenu formateur par la force des choses. Mais j'aime ça. (Formateur)

L'entreprise impose à ses formateurs trois niveaux de certification en fonction des responsabilités afférentes au poste de formateur. Le premier niveau certifie la compétence de base du formateur. Elle s'adresse aux employés syndiqués qui maîtrisent les compétences de base qui sont inscrites dans une carte de compétence. Avec cette certification, le formateur pourra transmettre les savoir-faire qui sont requis pour l'entrée dans le métier. Les deuxièmes et troisièmes niveaux de certification concernent les compétences rattachées à la supervision et la gestion de l'établissement. Les formateurs de niveau deux et trois seront choisis en fonction de leurs compétences et leurs qualifications. Ces deux certifications s'adressent à des employés non syndiqués, puisqu'il s'agit de poste de gestion. L'ingénierie de la formation est assurée par une école de formation ou sont affectés en permanence des formateurs très expérimentés. Ils forment et certifient les formateurs internes provenant des établissements franchisés. Les tâches de ces formateurs consistent à élaborer les programmes de formation et les référentiels de compétences

qui sont construits à partir des exigences réelles du travail.

Les formateurs internes sont toujours libérés temporairement de leurs tâches afin de former de nouveaux employés par alternance. La partie théorique est assurée par le gérant de l'établissement. Elle porte principalement sur la santé et sécurité du travail, sur les valeurs de l'entreprise, sa mission, son orientation stratégique ainsi que sur certains éléments opérationnels. La formation qui revient au formateur interne (premier niveau de certification) se fait en situation réelle du travail. On s'attache ici à la pratique du métier : *«C'est comme une sorte d'intuition de plancher que l'on cherche à transmettre aux nouveaux employés. On n'a pas le choix, car c'est trop important»*. Les formateurs internes admettent qu'ils ne peuvent tout transmettre durant la formation. Ils font leur possible compte tenu du temps alloué pour la formation. La formation sur le terrain se fait durant une période de 8 semaines : 4 semaines en salle de cours, une semaine de pause, deux semaines en milieu de travail, suivi de courtes séances de groupe en salle, soutenu par des petits exercices durant les heures de travail. Il s'agit de tests qui permettent de suivre l'évolution des apprentissages.

Le programme de formation comporte plus précisément trois étapes : l'auto-évaluation à partir d'un questionnaire comportant 90 éléments de compétence ; la formation par alternance et l'évaluation du transfert des apprentissages. Cette dernière étape est faite par le gérant formateur à partir d'échanges informels avec le formateur. On utilise une fiche d'évaluation avec une échelle de mesure par couleur : vert l'employés est jugé compétent, jaune lorsqu'il lui reste des compétences à développer et rouge lorsque tout est à refaire.

La formation se centre sur l'autonomie de l'apprenti : *«C'est l'apprenti qui est responsable de sa formation»*. Lorsque l'apprenti intègre son nouveau poste de travail, il doit contacter son superviseur afin d'établir avec lui une démarche de suivi de la formation, selon le secteur d'activité : les aliments périssables, les coûts pour l'entreprise, la gestion des commandes, le service à la clientèle...

Chaque référentiel de compétences est donc flexible. Il laisse une marge de manœuvre au formateur. Il existe un référentiel de compétence par métier : boucher, caissier, pâtissier, etc. Certains métiers exigent une importante base intuitive qui constitue un défi pour le formateur. On pense par exemple au leadership et à la maîtrise des systèmes informatiques. D'autres secteurs de l'établissement sont strictement techniques : *«Ici, ce sont les savoir-faire techniques qui dominent. Ce n'est pas très humain. Ça prend une concentration et c'est très compliqué»*.

L'approche adoptée par les formateurs internes formateurs est surtout participative : *«Est-ce qu'il y a un d'entre vous qui peut me donner une idée ?»*. On insiste sur le fait que l'apprentissage est informel : *«on va chercher le meilleur qui existe sur le terrain et on l'enseigne aux employés»*. Les référentiels de compétences apparaissent comme des accessoires de moindre importance. Certains formateurs diront même que ces référentiels sont inutiles : *«on est en situation d'adulte, ce n'est pas comme à l'école»*.

Lorsqu'ils sont en formation, plusieurs formateurs remettent encore en cause la valeur des référentiels de compétences. Selon les formateurs, le référentiel de compétences traduit mal ce qui se passe réellement en réelle de travail. La formation se veut très standardisée et uniforme. Tout se joue au niveau de la marge de manœuvre que les formateurs se donnent en situation de formation. On cherche à rendre les contenus de formation les plus proches de la réalité. Par exemple, on tient compte du langage qui est développé par les employés pour nommer les processus, les outils et les situations comme un type de panne particulier.

Obstacles à la formation

Le soutien de la direction est une difficulté rapportée par les formateurs dans le cadre de leur travail. La direction s'oppose souvent à libérer l'apprenti pour la formation. Ce sont les frais encourus par ces libérations qui posent obstacle. La direction insiste souvent pour reporter la formation à cause des exigences de production : *«On a de la pression de la direction aussi pour qu'on forme en groupe afin de sauver des frais»*. On admet par contre qu'un formateur ne peut exercer pleinement sa formation lorsque le temps est limité. On coupe également sur les cycles d'alternance afin de sauver des coûts de formation. On mise davantage sur la formation théorique (et en classe) afin de libérer les opérations :

Curieusement, la direction mise plus sur la formation théorique. C'est pour baisser les coûts. Moi j'aime mieux la pratique. En même temps qu'ils nous demandent de remplir les salles de cours avec le plus d'apprentis possible. Il faut faire la pratique le plus vite possible pour ne pas perturber le travail. C'est négatif. L'expérience c'est plus important. (Formateur)

Une autre difficulté se rapporte au transfert des apprentissages. Les formateurs n'ont généralement pas l'opportunité d'exercer un suivi de leur formation. Une fois la formation terminée, le formateur ne sait plus ce qui se passe avec l'apprenti. Le formateur ne peut donc pas améliorer sa formation en regard des réactions de l'apprenti en situation de transfert des apprentissages : *«Ma grande fierté est de transmettre et de voir évoluer l'apprenti. Vous voyez alors le problème quand on n'a de la difficulté à suivre les apprentis ?»*. Une autre remarque se rapporte à la convention collective qui pose obstacle à la polyvalence des employés. La formation exige des déplacements et des pratiques dans différents départements, ce que la convention collective empêche :

C'est comme si la formation allait à l'encontre de la convention collective. La formation insiste sur la polyvalence entre les postes alors que la convention collective dit le contraire. On doit faire des simulations pour compenser. On ne peut pas aller directement dans les départements pour faire des essais, à cause de la convention collective. (Formateur)

Qu'en est-il du formateur compétent ?

Une caractéristique commune aux formateurs est d'avoir une expérience de travail dans

l'entreprise : *«On comprend ce qu'il faut parce qu'on l'a déjà fait»*. La formation en milieu de travail apparaît comme étant un processus plus compliqué qu'une simple transmission d'informations : *«Si tu ne l'a pas vécu, tu manqueras en profondeur en formation. On peut dire n'importe quoi on sera payé pareil. Ça ce n'est pas bon du tout. On a des formateurs comme ça»*. Autrement dit, il ne peut donc y avoir de formateur compétent sans expérience.

On mentionne d'ailleurs que 'est à partir de son expérience que le formateur pourra développer de multiples compétences : l'écoute, la gestion du stress, la capacité à s'adapter au milieu et à la capacité d'apprentissage des apprentis, avoir une approche structurée de la formation, l'initiative, avoir l'intelligence de la situation, avoir l'esprit ouvert. La confiance en soi serait aussi déterminante :

Avant, je n'avais pas confiance en moi comme formateur. Je me fondais sur le référentiel de formation. Je me collais au contenu et aux documents. Avec le temps et l'expérience, j'ai appris à me détacher de ma documentation. C'est là que j'ai compris que j'avais de l'expérience. (Formateur)

Un formateur qui exerce dans un milieu où les tâches sont très complexes aura une approche plus intuitive :

La coupe de viande c'est compliquée. Il y a beaucoup d'intuition dans la coupe de viande. Ça ne s'apprend pas dans les livres. Il faut le faire. Il faut pratiquer et faire des erreurs. C'est comme ça qu'on apprend la coupe de viande. (Formateur)

Pour d'autres, la compétence du formateur dépend également de l'implication de l'apprenti. On considère qu'un formateur même très compétent ne réussira pas à transmettre des savoir-faire lorsque l'apprenti n'est pas intéressé.

Une autre caractéristique du formateur compétent est le fait qu'il apparaît comme étant une sorte de gardien de la compétence. Il lègue une partie de son expérience et il entretient généralement un lien particulier avec l'apprenti. Il s'agit d'une forme d'identité fondée sur des valeurs du travail : la qualité, l'amélioration continue, le respect du client, etc.

Les formateurs qui sont trop proches de la direction ne seraient pas de bons formateurs. Le formateur doit effectivement entretenir une forme d'appartenance à l'équipe de travail, tout en ayant un lien particulier avec la direction. L'efficacité du formateur repose donc fondamentalement sur sa crédibilité. Cette crédibilité sera encore plus forte lorsque le formateur maîtrise pleinement son métier. La crédibilité du formateur serait aussi rattachée au respect de l'apprenti en regard de son style d'apprentissage et le valoriser en fonction de ce qui se passe en situation réelle du travail : *«Le fil d'Ariane de la crédibilité du formateur c'est de resté connecté à*

la réalité ».

D'autres compétences sont aussi rapportées par les formateurs. Pensons par exemple à la communication, à la capacité de transmettre des informations pertinentes, et la capacité d'impliquer les collègues de travail dans l'apprentissage au travail. Un formateur compétent est aussi celui qui sait vulgariser des connaissances complexes. C'est une personne passionnée par ce qu'elle fait, autant par rapport au contenu de la formation que par rapport à la pédagogie. Le formateur doit rester humble et surtout développer des pratiques de transmission des savoir-faire personnelles. Elle connaît les styles d'apprentissages et s'attache à la dynamique de groupe :

Souvent, on utilise les têtes fortes pour mieux montrer aux autres. On va chercher le meilleur employé qui est souvent la tête forte. Faut aller le chercher... Un bon leader dans un département ça va amener le personnel avec lui. Si t'as pas d'équipe, ça ne fonctionne pas. (Formateur)

La compétence du formateur serait en fait une question d'implication et d'expérience personnelle :

Les compétences informelles on en a. C'est même ce qui explique le plus notre expertise. C'est là qu'il faut montrer par l'exemple et démontrer avec des exemples réels. Je raconte mes expériences personnelles, mes expériences de vie. Quand je m'investis je m'investis à 100 %. Il faut que j'en connaisse deux fois plus que ce que j'enseigne. Être formateur ne tient qu'à un fil. C'est une question de confiance de la part des employés. La confiance c'est fragile. Il faut faire attention, car tout se sait, par exemple au niveau de la réputation. Il faut être crédible, honnêtes. Il faut le dire lorsque tu n'as pas la réponse, c'est à ce niveau qu'on nous donne de la crédibilité. (Formateur)

Qu'en est-il des bonnes pratiques ?

L'alternance constitue pour les formateurs une importante pratique de formation. On pense notamment à modifier l'alternance par des périodes de 30 minutes de théorie, alternées à des périodes de 30 minutes de pratique. Cette pratique aurait pour vertu de briser la routine, dans la mesure où le contenu de la formation est pertinent et représentatif de la situation de travail. Cette stratégie d'alternance pourrait également s'apparenter à des pratiques personnelles qui sont adoptées par les formateurs afin de rendre la formation vivante. Toute intervention pouvant favoriser la proximité des employés s'avère également une pratique favorable. On mentionne par exemple la présence en milieu de travail de petits groupes, exprimés ici comme étant une sorte de réseau de formateurs qui échangent entre eux sur leurs bonnes pratiques : *«C'est comme du bon vin. Ça se discute et se transmet l'expérience»*. Toutes les activités sociales qui permettent aux formateurs de socialiser entre eux ou de tisser des liens qui jusque-là n'existaient pas. On renvoie également à une sorte de groupe d'amélioration continue ou cercle de qualité. Les autres bonnes pratiques sont d'ordre personnel. On mentionne par exemple le fait d'exprimer sa passion

devant l'apprenti en vue de leur transmettre cette passion. La transparence et l'honnêteté sont d'autres caractéristiques importantes.

Ma manière personnelle de former fait la différence. Je me mets au niveau de l'apprenti, je m'adapte à son langage et j'utilise mon expérience de terrain. Quand on forme, c'est important de faire participer. On fait des périodes de question et de débats. Il faut impliquer les apprenants. Ma force personnelle comme formateur, c'est mon côté visuel. J'utilise le PowerPoint. Je questionne aussi l'apprenti : comment vois-tu ça ? De quelle façon ferais-tu cette tâche ? *(Formateur)*

On insiste également sur l'attitude positive en situation de formation, le fait de mettre à jour ses compétences et de déléguer des responsabilités lors de la formation. On mentionne par ailleurs la capacité d'anticiper ce qui se passera en situation de formation, en même temps qu'il est souvent impossible d'anticiper certaines situations :

«Je ne peux pas expliquer quand exactement il faut que je pose une question ou que je demande aux apprentis leurs opinions. Ça dépend de la situation. Je demande par exemple à l'apprenti de m'expliquer ce qu'il a compris. Il faut aussi faire attention au débit, à la voix, à l'articulation, pour ne pas être monotone ou trop volubile, car c'est négatif». *(Formateur)*

CAS 8 : SCIAN 813 - Économie sociale et action communautaire

C'est ça un «top formateur» : il a une facilité à vulgariser, à rendre les choses complexes plus simples et plus faciles à comprendre. Il est capable de s'adapter au niveau des apprentis. Pour moi, j'ai toujours un plan de formation adapté aux personnes à qui s'adresse ma formation. Je fonctionne par l'expérience en milieu de formation. *(Formateur)*

L'entreprise

La présente est une coopérative de solidarité de services qui œuvre dans la région de Montréal. Il s'agit d'une entreprise collective de travailleurs qui fut constituée en vertu de la Loi sur les coopératives. Elle est donc la propriété de ses travailleurs et son fonctionnement repose sur la participation démocratique de ses membres. Pour ce faire, la coopérative a mis sur pied, entre autres, une structure organisationnelle constituée de trois principales instances qui sont interdépendantes : un comité de relation de travail, un comité de santé et sécurité et un comité de formation. Le comité de formation est rattaché à un département de formation qui compte 8 formateurs qui exercent à temps plein. Tous les formateurs sont des employés expérimentés et hautement qualifiés. Ils ont en moyenne 20 ans d'ancienneté. Les formateurs travaillent généralement en équipes de projets, mais ils pourraient également intervenir seuls.

La formation qu'ils donnent implique des contenus d'ordre législatif et relationnel. Ces contenus sont en lien avec des problématiques sociales : l'accès au logement, l'intégration sociale, la pauvreté, etc. Chaque formateur est reconnu par rapport à un champ d'activités spécifique.

La plupart des employés à qui s'adresse la formation sont en situation de précarité d'emploi. Le salaire des employés et des formateurs tourne autour de 15 à 17 \$ l'heure. Les effectifs sont constitués à 80% de femmes. La plupart des employés sont surqualifiés par rapport aux exigences du milieu. La qualification des employés constitue d'ailleurs un important défi pour les formateurs qui sont souvent critiqués par les employés. Ces derniers ont une connaissance approfondie du milieu, ce qui les amène souvent à remettre en cause la pertinence des contenus de formation. L'équipe de formateurs est relativement stable. Ceux qui quittent le milieu de la formation le font pour des raisons personnelles qui ne concernent pas la coopérative.

L'étude de cas

Avant d'exercer comme formateur, l'employé est tout d'abord repéré par la direction sur la base de ses qualités personnelles. L'employé repéré et volontaire se verra offrir un soutien dans le cas où le besoin se fait ressentir :

«Ici, lorsque nous avons un employé avec des qualités d'animateur, nous lui offrons une formation pour qu'il devienne un formateur». *(Direction)*

Mes patrons m'ont encouragé pour devenir formatrice. Ils m'ont tranquillement intégrée dans la formation. J'ai toujours voulu pousser pour devenir formateur. (Formateur)

Le formateur pourrait aussi être recruté à l'externe. Le cas échéant, il sera sélectionné à partir d'une entrevue avec un ou plusieurs membres de la direction, sur la base d'une analyse de son curriculum vitae. Lorsqu'il est officiellement choisi, l'intégration de l'employé au poste de formateur se fait graduellement. Le formateur novice débute généralement par l'élaboration de courtes formations introductives, pour ensuite s'affairer à des projets de plus grande envergure. Lorsque l'expérience le permet, le formateur pourra développer un programme de formation plus complexe, en fonction de sa spécialité. En ce sens, les postes de formateur tiennent compte des intérêts et des spécialités de chacun, considérant la complémentarité des expertises disponibles. Un poste de formateur permanent pourrait aussi être octroyé à un employé qui aura proposé un programme de formation d'envergure qui répond à un besoin réel clairement exprimé par la collectivité. Chaque formateur est donc responsable et pleinement autonome par rapport à son rôle au sein du département de formation. La viabilité de son poste de formateur dépendra de son implication dans la collectivité et de son désir de transmettre des compétences. On relate par ailleurs la menace que représente l'intervention possible de firmes externes en matière de formation :

Je suis une personne qui par nature est très impliquée. Je développe mes propres contenus de cours, avec un système d'évaluation participative. On tient à ce que la formation ne soit pas développée par des firmes extérieures, mais bien par nous ici dans l'organisation. La raison en est bien simple. C'est qu'on est beaucoup plus au fait de ce qui se passe sur le terrain, dans notre propre milieu. On a appris avec le temps que c'est mieux pour nous et pour la clientèle que nos contenus viennent de nous. Alors c'est ce qu'on fait et on en est fiers. (Formateur)

Les formateurs utilisent des questionnaires d'analyse de besoin, des guides d'apprentissage, des grilles d'observation et des sondages d'opinion. Ils ont également à leur disposition une norme professionnelle élaborée par le Comité sectoriel de main-d'œuvre – Économie sociale et action communautaire et des référentiels de formation sur mesure, c'est-à-dire développés par les formateurs. Bien que les référentiels développés sur mesure renvoient à des contenus surtout théoriques, les formateurs les considèrent comme étant valides sur le plan pratique : «*On n'a pas eu de difficulté lors de la conception des référentiels de compétences. Ce fut facile, car j'avais l'expérience de terrain comme formatrice aussi. Ce fut facile à mettre sur papier.*» Le défi pour le formateur est de favoriser l'application de la théorie à partir d'une pédagogie dite «*active*». Les compétences qui sont mobilisées chez l'apprenti sont surtout d'ordre intellectuel (acquérir des connaissances) et relationnel. On pratique par exemple les techniques de négociation appliquées à différentes situations : achat d'une maison, location d'un logement, négociation patronale / syndicale. À cette fin, les formateurs recourent à diverses techniques de simulation. L'objectif visé

est de transmettre des compétences transversales, c'est à dire des compétences que le participant pourra utiliser dans différentes situations :

Ce sont des habiletés intellectuelles que nous développons. Nous formons toujours sur la base des valeurs de l'organisation et nous faisons aussi des ateliers de pratique, avec des simulations. Ma formation s'adresse à des adultes. Par exemple, comment faire une négociation, comment faire une présentation devant un groupe. (Formateur)

La pédagogie adoptée par les formateurs s'appuie donc sur l'expérience des participants : *«Il ne faut pas être trop didacticien, car c'est ennuyant»*. Quel que soit le domaine ou le niveau de complexité des apprentissages, l'approche par objectifs est considérée par les formateurs comme étant un facteur de succès de la formation. D'autres formateurs insistent sur le caractère andragogique de la formation : *«Ce sont des adultes que nous formons, donc on doit utiliser les principes andragogiques»*. On mentionne également l'importance relative des référentiels de compétences. La pratique adoptée par les formateurs en regard des référentiels de compétences établit une distance entre ce qui est décrit dans ces référentiels et ce qui constitue la compétence réelle à transmettre. Le formateur novice par exemple exerce avec beaucoup plus de rigueur par rapport au référentiel de compétences, pour ensuite se détacher graduellement de ce référentiel avec l'expérience, afin de se centrer sur la situation de travail :

Je pensais au début qu'on pouvait prendre un contenu et l'enseigner par la formation. Mais aujourd'hui, c'est l'expérience qui fait la différence. Il y a vraiment un écart entre ce qui est enseigné dans des contenus de cours et ce qui est mis en pratique. (Formateur)

Il y a huit modules de formation dont six sont obligatoires. La formation est réalisée de préférence individuellement, mais elle peut se faire en petits groupes de trois ou quatre apprentis : *«On fait plutôt de l'accompagnement, c'est ça l'esprit du compagnonnage»*. Un cycle de formation dure généralement une journée. La formation se donne par alternance en fonction des cinq étapes suivantes : présentation en classe de contenus théoriques ; lectures que le participant doit faire ; réflexions écrites sur la matière étudiée en classe en regard de l'expérience personnelle vécue par le participant ; discussion en classe sur les expériences vécues ; activités de rétroaction sur les contenus et de simulation. Le formateur exerce donc sur la base des principes de la «pratique réflexive» et sur l'approche coopérative.

Les difficultés rencontrées par le formateur

Une importante difficulté rapportée par les formateurs se rapporte à l'évaluation des compétences. On observe toujours une certaine résistance de la part des formateurs en regard des conséquences de leur évaluation. Ils doivent porter un jugement sur la compétence d'un collègue de travail. L'évaluation des compétences est d'ailleurs contestée par le syndicat : Ça

ouvre un espace de débat. On est condamnés à l'amélioration continue si on veut survivre comme organisation». Les syndicats ont toujours été contre l'évaluation».

Malgré alors la position syndicale plutôt méfiante par rapport à l'évaluation, les formateurs se sont quand même approprié l'évaluation des compétences à des fins d'amélioration continue : *«On n'est pas en guerre on est juste soucieux de la qualité de ce que nous donnons comme formation»*. Cette ouverture des formateurs par rapport à l'évaluation des compétences est aussi associée à la possibilité qu'interviennent des consultants externes :

On veut éviter l'arrivée de boîte de consultants externes qui viendraient faire de l'évaluation. On n'aime pas tellement. Autant ils peuvent être hors sujets pour les contenus de formation, autant ils peuvent évaluer dans le trop général, pas assez proches de notre réalité. (Formateur)

Une autre difficulté se rapporte cette fois aux coupures de temps et d'argent requis pour la formation. Cette problématique est encore plus saillante lorsque la formation doit se donner en région. Les formateurs doivent alors revoir à la baisse les contenus de formation pour laisser tomber certains objectifs d'apprentissage. On mentionne également le manque de matériel nécessaire à la formation. On renvoie ici aux supports informatiques à la formation. En contrepartie, les formateurs ont développé des stratégies qui leur permettent de maintenir la qualité de la formation en situation de rareté des ressources et, ou de contrainte de temps :

On manque de temps avec les participants et on est toujours en urgence. On fait alors des supports-conseils sur demande. On compense alors les coupures de temps et d'argent, par téléphone par exemple. Le contact personnel est important. On n'utilise pas encore les TIC à cette fin. (Formateur)

Le formateur fait par ailleurs un suivi, qui survient parfois lors d'une plainte d'un client. Il pourrait s'agir également d'une demande de l'apprenti une fois en poste, suite à une plainte.

Ce que l'on entend par formateur compétent

Le formateur compétent est avant tout une personne qui valorise la profession : *«Ça prend des valeurs pour être compétent et ça prend aussi des compétences pour être un bon formateur»*. On renvoie également à la motivation :

«Ceux qui le font pour la paye c'est plus difficile. Il faut aimer aider. Lorsqu'un formateur le fait pour d'autres raisons que la passion du métier de formateur, il s'en va de lui-même». (Formateur)

Les formateurs considérés par le milieu comme étant les plus compétents sont ceux qui se passionnent pour la formation en milieu de travail et qui adhèrent aux valeurs de l'entreprise. Il

fait aussi preuve d'une très grande autonomie. Il est autodidacte. On rapporte également certaines caractéristiques personnelles comme l'honnêteté et le don de soi. Le formateur très compétent se distingue parfois du fait qu'il possède un tempérament particulier :

Un formateur c'est un éternel inquiet et c'est pour cette raison qu'il devient bon. Il veut toujours apprendre plus. Mes meilleurs formateurs sont affreusement insécurisés. *(Directeur)*

La compétence du formateur repose en fait sur des éléments multiples : la communication, l'ouverture d'esprit, l'écoute et la patience :

Je suis une personne qui mobilise toute sorte de compétences et j'aime m'en servir pour faire autre chose. J'ai une facilité à comprendre les contextes, tous les secteurs, toutes les réalités. Je me fais une tête bien vite. Je comprends rapidement les enjeux des situations et les acteurs. *(Formateur)*

C'est un expert du métier qui exerce dans une optique d'amélioration continue :

C'est l'esprit du PAMT. J'aime mieux un formateur expert qui pourra ensuite apprendre à former plutôt qu'un formateur qui ne connaît pas le métier. Nous pourrons lui montrer ensuite comment transmettre. *(Directeur)*

Ce qui est dévalorisé chez le formateur est lorsque ce dernier hésite devant des situations particulières, le cas par exemple où la clientèle est très difficile. En même temps qu'on insiste sur l'importance de ne pas adopter une attitude trop rigide en formation, s'obstiner par exemple en formation serait néfaste. On mentionne enfin l'importance pour le formateur de mettre ses connaissances à jour. Le formateur apparaît aussi comme un animateur qui sait susciter l'intérêt des apprentis. Il sait transmettre à l'apprenti la confiance en soi.

Les bonnes pratiques en œuvre ou anticipées

L'organisation prévoit mettre sur pied un comité d'évaluation afin d'élaborer des indicateurs de performance pour l'ensemble des cours qui sont donnés par les formateurs. On tient à mettre en évidence l'efficacité et l'efficacé de la formation à partir d'indicateurs descriptifs du déroulement d'un programme de formation. On pense à des indicateurs objectifs qui permettent d'apprécier le transfert des apprentissages en milieu de travail et l'effet de ces apprentissages sur l'organisation dans son ensemble. On souhaite à cet effet établir une base de données sur les apprentissages qui permet d'élaborer des recommandations concernant les caractéristiques du milieu dans lequel le transfert des apprentissages s'exerce. On parle entre autres d'un système de suivi de la formation qui respecte l'autonomie des formateurs dans l'établissement des objectifs d'apprentissage.

On entend aussi donner aux formateurs un pouvoir de recommandation concernant les facteurs organisationnels pouvant intervenir dans le transfert des apprentissages. Il s'agit en fait d'une initiative du milieu qui est portée par les formateurs.

Une autre pratique identifiée est l'établissement d'une forme de contrat psychologique avec le formateur et l'apprenti. Ce contrat concrétise les attentes réciproques en regard du projet de formation, ce que les formateurs désignent comme étant «*une entente de compagnonnage*». L'entente doit être signée par le formateur et par l'apprenti. C'est une sorte de rituel qui permet de formaliser les attentes et de créer une obligation synallagmatique par laquelle le formateur et l'apprenti s'engagent envers la formation à s'investir pleinement. Dans cette perspective, on anticipe également des entretiens avec les futurs participants à la formation afin de valider la pertinence des contenus de formation avant de dispenser la formation. On propose également de permettre à l'apprenti des moments durant lesquels il peut s'exprimer sur le déroulement de la formation. Cette stratégie permet au formateur de saisir la réalité de l'apprenti et d'adapter le déroulement de la formation.

Une autre bonne pratique identifiée consiste à mettre sur pied un groupe en de «codéveloppement» avec le formateur. Il s'agit de rencontres régulières qui portent sur des problématiques particulières en lien avec la formation. Ces rencontres impliquent aussi des formateurs qui viennent d'autres entreprises, «*une sorte de communauté de pratiques*» qui permet d'approfondir des problématiques de formation en vue d'identifier des bonnes pratiques transférables. Par exemple, il s'agirait d'analyser en groupe une pratique adoptée par un formateur afin d'en comprendre les enjeux et sa valeur dans l'optique de transférabilité de la pratique. On met l'emphasis sur le partage d'expérience et sur la réflexion collective, animée par une personne-ressource qui connaît la problématique de formation (elle est compétente), mais neutre afin d'assurer l'objectivité des échanges entre les participants.

Le droit à l'erreur est aussi considéré comme une forme de bonne pratique en formation :

Il n'y a jamais d'erreur, il n'y a que des apprentissages». C'est un principe que j'ai adopté en formation. Ce n'est pas grave si tu ne l'as pas eu du premier coup, on va recommencer. On ne met jamais de pression.
(Formateur)

Par ailleurs, l'entreprise adopte une certaine ouverture à la reconnaissance des acquis de compétence et de l'expérience. Cette reconnaissance se fait par la vérification des compétences de l'apprenti en vue d'orienter la formation. Le formateur fait une sorte de bilan des compétences acquis, au moyen d'une auto-évaluation. Il s'agit d'une pratique plutôt rare, mais admise par les formateurs internes. Les modalités de validation des acquis de l'expérience renvoient à des tests maison, des simulations en milieu de travail ou en situation reconstituée. Enfin, mentionnons la présence au sein de l'entreprise de regroupement d'employés qui échangent informellement

entre eux des compétences et des bonnes pratiques. On mentionne entre autres que ces petits regroupements sont peu nombreux et que la direction n'a pas le temps de s'en occuper.

La question du transfert des apprentissages

Les formateurs ont leurs propres définitions du transfert des apprentissages : *«Je préfère parler d'acquisition de compétences et d'effet de la formation en milieu social que de transfert»*. Le transfert *«c'est lorsque la participante met en pratique et qu'elle s'améliore dans ce qu'elle fait»*. La stratégie d'évaluation du transfert se fait généralement aux six mois, par des entrevues avec les participants : *«Lorsqu'on dit que j'ai utilisé ce que vous m'avez enseigné»*. L'effet de la formation selon le formateur c'est lorsque le participant met en pratique et s'améliore dans ce qu'il fait. Pour d'autres, le transfert des apprentissages est informel : *« Ce sont nos bons coups qu'on se transmet, avec transparence»*.

Un facteur de transfert des apprentissages identifié par les formateurs est le soutien de la direction durant tout le processus de formation. On pense que la direction pourrait contribuer davantage en prenant le relai du formateur une fois que sa formation est terminée. Ce relai pourrait prendre la forme de ressources matérielle comme des technologies informatiques permettant à l'apprenti d'acquérir des connaissances et même de contacter le formateur dans l'optique du transfert des apprentissages. Le formateur tel qu'il exerce présentement n'est pas un employé désigné au poste de travail, mais plutôt libéré en permanence pour la formation. Il n'est pas attiré à un poste de travail pouvant faire l'objet d'une formation, raison pour laquelle la question du transfert des apprentissages est importante.

La reconnaissance du formateur

La reconnaissance du formateur peut prendre deux formes. Il y a la reconnaissance officielle, c'est-à-dire une certification interne ou externe à l'entreprise. Lorsqu'elle est interne à l'entreprise, elle consiste en un contrat de travail qui certifie officiellement le poste de formateur. Lorsque cette certification est externe à l'entreprise, on renvoie au PAMT qui certifie, en fonction d'une norme professionnelle, la compétence du formateur et par conséquent sa mobilité. L'autre forme de reconnaissance est symbolique :

Des employés qui me disent qu'ils sont contents d'avoir eu une formation et une autre reconnaissance personnelle. (Formateur)

CAS 9 : SCIAN 322 - Fabrication du papier

Le formateur n'est jamais l'expert. L'expert, c'est l'apprenti. Le formateur est seulement un livreur de formation. La formation comme formateur c'est un job de vente. Le formateur est un expert en livraison de contenu, l'expert est celui qui est formé. C'est difficile de clarifier ce rôle, mais il faut le comprendre. Il y a vraiment cette différence entre le formateur et l'expert : deux manières de voir les choses. (*Formateur*)

L'entreprise

L'entreprise se spécialise dans la fabrication et la transformation de produits d'emballage et de papiers. Elle compte autour de 500 employés qui ont environ 15 ans d'ancienneté. Sa philosophie de gestion favorise la participation des employés à tous les niveaux hiérarchiques. Le travail d'équipe, la gestion participative et le développement des compétences du personnel sont encouragés par la direction. On compte 29 formateurs qui exercent en permanence pour les employés de l'usine.

Il y a dans l'entreprise deux systèmes de formation. Pour un, il y a le centre de formation qui est un bâtiment qui regroupe les formateurs qui se spécialisent dans le cyber apprentissage. Il y a ensuite les formateurs d'usine qui se spécialisent dans l'apprentissage du métier. Ces derniers sont issus du milieu. Ce sont des employés de métier qui sont expérimentés. Ils transmettent des compétences techniques qui sont peu transférables entre les départements de la production.

Le programme de formation concerne tous les employés de l'usine. La formation vise à uniformiser la manière de travailler en usine, autant avec les systèmes informatiques qu'avec les chaînes de production robotisées. Plusieurs opérations de production ont été prises en charge par les technologies. Les tâches qui n'ont pas été prises en charge par les technologies restent complexes et particulièrement difficiles à maîtriser. Les employés de production travaillent souvent dans des salles de contrôle du procédé ou à la gestion de la qualité du produit. Le processus consiste à préparer la pâte, opérer les machines et contrôler la qualité du produit.

La formation du personnel s'inscrit dans un imposant changement technologique : « *C'est le plus grand changement technologique que j'ai vu depuis que je travaille ici* ». Il s'agit de l'implantation d'un système ERP. Elle a été élaborée par la direction dans l'optique du *Training Within Industry* (TWI) et du *Lean Manufacturing*. L'entreprise est présentement fragilisée par le départ imminent à la retraite d'employés experts dont certains exercent comme formateur. Le personnel est peu qualifié.

La direction considère les formateurs comme étant des «*livreurs de contenu*» et des «*gardiens de la compétence*». La direction a aussi mis sur pied un comité de formation constitué de «*super utilisateurs*» qui agissent à titre de formateurs pour le système ERP.

L'étude de cas

Le type de travail en usine se centre surtout sur le contrôle de procédés, la gestion de la qualité et la traçabilité de la non-qualité. L'usine fabrique du papier qui sera éventuellement en contact avec des aliments, raison pour laquelle la qualité constitue un enjeu majeur pour la formation. Les opérations sont assurées par des groupes semi-autonomes qui sont caractérisés par une culture d'entraide :

«Les employés d'usine ont une culture naturelle d'entraide, qu'on peut voir facilement en action lorsque la ligne de production est en panne. (Directeur)»

Le contenu de la formation porte surtout sur l'acquisition de savoir-faire techniques. On s'intéresse peu aux compétences relationnelles («soft skills»). En fait, seulement 5% des contenus de formation concernent les compétences relationnelles comme le travail d'équipe. Ce sont surtout les savoir-faire techniques et le respect des règles de sécurité du travail qui sont visés par la formation.

Les formateurs qui sont affectés au centre de formation doivent se déplacer en usine afin de dispenser leur formation sur les nouveaux systèmes informatiques. Le programme de formation en informatique est conçu par les formateurs. Le formateur qui est rattaché à un département est le dépositaire de son programme de formation. La raison pour laquelle la formation est décentralisée au niveau du département concerne l'appropriation des contenus de formation : «*Nous tenons à ce que la formation soit le plus proche possible de la réalité de chaque département*». Dans certains cas, la direction recourt à des formateurs externes à l'entreprise, notamment dans le but d'importer des compétences qui ne sont pas disponibles dans l'usine.

L'organisation est caractérisée par une culture de «laisser-faire». On laisse une très grande marge de manœuvre aux formateurs qui sont tous des volontaires, mais choisis pour leur implication. Ils sont choisis sous la condition qu'il développe chacun leur propre style d'enseignement :

Il doit trouver sa place et sa propre façon de faire et de transmettre sa passion. On n'a donc pas de modèle type du formateur, que l'on souhaiterait étendre par exemple à l'échelle du centre de formation ou de l'usine. (Directeur)»

Le centre de formation ne fournit aucun soutien aux formateurs, il ne fait que livrer des contenus de formation :

Mais nous ici au centre de formation on ne peut pas offrir de soutien aux formateurs, ce n'est pas dans notre structure de formation. Comme je vous le disais, ici, nous n'avons pas de culture de rigueur. On reste des livreurs de contenu, un peu comme des consultants (évalués aux résultats), à l'interne.
(Directeur)

Le but de la formation est de transmettre les valeurs de l'entreprise et les contenus de formation. La stratégie de formation est fondée sur l'approche par compétences. On veut rendre l'usine autonome en misant sur le développement des compétences des employés. L'adoption de l'approche par compétences fut un grand changement de mentalité pour l'entreprise. La direction a pris conscience que l'approche par compétences tient au fait que l'expertise technique relève surtout des employés qui sont affectés aux opérations. On tient à ce que les investissements en formation permettent d'améliorer les compétences des employés et par conséquent celle de l'entreprise en entier. On insiste sur le fait que l'entreprise n'a pas de culture de rigueur :

Ici, nous n'avons pas de culture de rigueur en ressources humaines. Nous sommes plutôt réactifs. On réagit aux problèmes de terrain par des interventions ciblées, sans planification de la main-d'œuvre ni de la formation. (Directeur)

Étant donnée l'absence de soutien du centre de formation aux formateurs de plancher, la direction a mis en place un comité de formation. Il s'agit d'un comité d'échange de bonnes pratiques et de résolution de problèmes qui vient compléter la formation. Il regroupe des employés experts qui s'entraident. Le but de ce comité est de renforcer la mémoire organisationnelle et de compléter l'absence de soutien à la formation. Il s'agit d'un comité structurant. Le centre de formation sert également de milieu dans lequel les formateurs peuvent échanger entre eux sur leurs stratégies de formation, leurs manières de faire la formation et sur les événements qui surviennent lors de la formation.

Les formateurs d'usine

Les formateurs d'usine sont recrutés par les superviseurs. Dans certaines circonstances où les compétences ne sont pas disponibles dans l'usine, le centre de formation recourt à des formateurs externes, qui proviennent d'autres usines. Le centre de formation fournit donc aux formateurs d'usine tous les contenus de formation transférables à l'échelle de l'usine. La raison pour laquelle on maintient un écart entre le centre de formation et les formateurs de l'usine consiste à préserver l'expertise du formateur :

Si nous retirons un employé du plancher afin qu'il agisse à titre de formateur au centre de formation, nous considérons qu'il risque de perdre son expertise d'usine, puisqu'il ne sera plus en contact avec ses machines et le processus. C'est la raison pour laquelle nous tenons à maintenir une

différence entre le centre de formation et les formateurs en usine.
(Directeur)

On s'en tient notamment à la crédibilité de l'employé pressenti, même s'il n'est pas forcément expérimenté en formation. On priorise donc les perceptions des collègues de travail plutôt que l'expérience en formation. Ensuite, on considère sa capacité à transmettre sa passion du métier.

Ici chez, nous n'avons pas de formateurs de carrière. Nous avons plutôt des gens qui sont passionnés par ce qu'ils font. Nos formateurs sont volontaires. Ils aiment transmettre aux employés. C'est ce qui les caractérise le plus.
(Direction)

Il n'y a pas d'affichage de poste de formateur. Le processus de sélection du formateur est informel. L'équipe de direction se base sur la connaissance qu'elle a du personnel en usine :

On m'a choisi sur une base volontaire, en lien avec mes compétences et ma crédibilité auprès de mes collègues de travail. Par exemple : «Est-ce que je passe bien dans l'usine?» L'équipe de Direction connaît bien ses employés. Elle est capable de bien identifier ses formateurs. On n'a pas de profil du formateur recherché. (Formateur)

Le formateur a un statut particulier dans l'usine. Il est perçu par les employés comme étant une ressource essentielle : «Les formateurs sont de première ligne, en plus de fournir un support aux employés». Il exerce aussi une forme de vigile en milieu de travail, afin d'identifier les pertes d'expertise potentielle.

La compétence du formateur s'apprend donc sur le tas, par l'observation et par des discussions entre formateurs et avec d'autres employés en usine :

J'ai appris à partir des conseils d'un ingénieur de l'usine. Il partageait avec moi ses savoir-faire. J'ai appris avec lui tout le processus en usine (pour une vision d'ensemble). C'est après que j'ai appris à donner de la formation en usine. Mon expertise de base vient donc d'un ingénieur généreux de son temps et de mon apprentissage sur le tas. (Formateur)

D'autres employés vont suivre une formation avant d'exercer comme formateur. Cette formation constitue une source de crédibilité et de reconnaissance du formateur par les employés. Il reste toutefois que la compétence du formateur est fondamentalement une question d'expérience :

J'ai appris à être formateur par l'expérience, par la pratique du métier. J'ai préparé la formation à ne partir de rien. J'utilise des analogies pour expliquer et j'adapte ma formation aux gens à qui elle s'adresse. (Formateur)

Tous les savoir-faire que les formateurs transmettent sont rattachés aux machines. La compétence consiste d'ailleurs à ne jamais arrêter la machine⁷¹. La formation porte surtout sur l'appropriation du dépannage par les opérateurs : « *L'expertise dans l'usine c'est de faire rouler la machine continuellement* ». La gestion des pannes fonctionne par « *point critique* »⁷², lorsque par exemple la machine arrête plus de deux heures. Les formateurs ont pour mission de transmettre aux employés une culture d'entraide et de prise en charge des problèmes :

Aujourd'hui on ne met plus l'ouvrier dans un carcan de procédures. On lui donne plutôt les grands paramètres du processus et c'est tout. On lui montre comment l'équipement fonctionne. On lui demande de comprendre la logique de fonctionnement et on lui dit que de se mettre dans le trouble c'est une occasion de comprendre comment ça marche. (Formateur)

Ce que l'on apprécie plus spécifiquement chez le formateur est sa polyvalence et sa capacité de s'adapter aux différentes personnalités des apprentis. On s'attend à ce que le formateur accepte la critique, et qu'il soit déterminé : « *Il y a un formateur qui s'est fait volontairement muter dans un département afin de se perfectionner* ». Un bon formateur sait également argumenter sur les points techniques. Il est capable d'écoute : « *Il est capable de dire que l'autre a raison, il sait qu'il n'a pas le monopole de la vérité et il est humble* ».

Par ailleurs, on croit que la performance d'un bon formateur n'a rien à voir avec sa qualification :

Notre formateur le moins compétent est le plus instruit. Il a de la difficulté à se mettre à la place de l'apprenti. La compétence du formateur n'est vraiment pas son diplôme. Ça n'a aucun rapport aussi avec sa personnalité. Il n'est pas méchant. C'est peut-être même le fait de savoir que le formateur est allé à l'Université qui intimide les employés. Le formateur doit descendre au niveau de l'apprenti, se mettre dans ses souliers. Un formateur avec l'université ça lui prend plus de temps descendre en bas. (Formateur)

La compétence du formateur est donc beaucoup plus expérientielle que théorique:

« Je ne suis pas du genre « PowerPoint ». Je suis plus de terrain. Je construis mes contenus de formation à partir de l'expérience vécue sur le plancher, par des faits vécus. Une heure et demie de théorie pour 3 heures de terrain, c'est la règle. La théorie est simple et très concrète : articles de loi, principes de base, triangle d'appui. Ça semble formel, mais tout se passe dans l'action. Ce sont des trucs qu'il faut vivre. Je fais une sorte de pratique réflexive de ma formation. (Formateur) »

71 SAUF POUR LES ARRÊTS PLANIFIÉS DE MAINTENANCE ET LES PANNES CAUSÉES PAR L'USURE DES MACHINES, LES ARRÊTS SONT COMPTABILISÉS EN TERMES MONÉTAIRES.

72 ON UTILISE DES SCHÉMAS DE BRIS D'ÉQUIPEMENT.

Les difficultés rencontrées par le formateur

Une difficulté rencontrée par les formateurs se rapporte à l'échange de bonnes pratiques entre les formateurs de l'usine. La direction présume qu'il existe une forme de transfert des compétences entre les formateurs, mais ne n'en occupe pas.

Par ailleurs, lorsque la formation est remise en cause par les employés, il s'agit souvent de la crédibilité du formateur :

Ce sont les employés qui s'exprimeront sur sa crédibilité. On le voit aussi dans les évaluations de la formation. Mais c'est plutôt rare. Nous ne pouvons pas enseigner la crédibilité. (Directeur)

Le même problème s'observe chez les employés anciens qui n'aiment pas qu'on leur enseigne de nouvelles manières de faire le travail : *«Tu ne viendras pas me montrer comment faire»*. On mentionne également la difficulté qu'éprouve le formateur à suivre son plan de formation.

Les superviseurs hésitent aussi à libérer le personnel de la production pour la formation. Pour remédier à cette situation, la direction a créé un poste d'agent de changement organisationnel qui coordonne les opérations en fonction des activités de formation.

On remarque par ailleurs que les meilleurs formateurs sont ceux qui ont eu le soutien de la direction, alors que la règle générale qui s'applique est l'improvisation. Il n'y a pas d'encadrement pour les formateurs : *« On nous met le fardeau qu'on est des experts, mais en réalité on est des formateurs seulement, pas des experts »*.

La question de l'évaluation du transfert des apprentissages est une autre difficulté rapportée par les formateurs. On se fonde sur des données trop subjectives et informelles *«Quand on entend parler de la formation sur le plancher c'est donc dire que c'est bon»*. On s'en tient à des hypothèses. On croit que le transfert des apprentissages dépend de l'approche du formateur. Plus le contenu de la formation est construit à partir des caractéristiques du milieu, plus le transfert est assuré, du moins selon la direction. On mise également sur l'entraide entre les employés :

«Il y a des échanges de savoir-faire entre les employés, ça c'est certain. Les collègues s'entraident et ça, ça ne s'écrit pas dans les livres. Il y a des échanges de savoir-faire par les collègues de travail ça c'est certain. On s'est rendu compte qu'il y a des informations qui circulent depuis peu. On pense que c'est à cause de la consolidation des équipes. Les opérateurs machine ont un grand respect entre eux. Les employés savent maintenant qu'ils peuvent s'exprimer à cause du climat d'ouverture. (Formateur)

Les formateurs croient toutefois que ces facteurs de transfert des apprentissages sont insuffisants.

Quelques observations

Les formateurs se retrouvent souvent entre eux à l'extérieur du travail afin de discuter du travail. Les échanges portent sur les bons et les mauvais coups :

«On en profite pour passer nos messages, sans vexer personne. On se remet en question en faisant un suivi. On a un grand respect entre nous, sans aucune compétition». *(Formateur)*

On a aussi mis sur pied des groupes de discussion informels qui réunit des opérateurs dans le but de résoudre des problèmes opérationnels. Cette initiative a donné lieu à des comités formels d'amélioration continue. Ces comités ont permis d'augmenter la productivité, la qualité du produit et le travail des opérateurs. Il y a aussi un atelier d'information sur les orientations de l'entreprise. Ces différentes interventions renforcent la cohérence de la formation en milieu de travail :

Aujourd'hui, on fait un tour de table et c'est pris au sérieux. Avant, l'employé n'était pas capable d'expliquer les problèmes de production. Aujourd'hui, lorsque l'employé est en comité, il est capable d'apporter des explications nouvelles qui nous échappaient. On comprend ce qu'il veut dire. Il maîtrise les mots pour expliquer. C'est un genre de cercle de qualité. *(Formateur)*

Un employé qui occupe un poste de formateur se voit octroyer une prime salariale incitative. Il s'agit d'une prime symbolique de peu d'importance. Les formateurs sont plutôt motivés par la tâche de formation.

Les formateurs ont aussi une prime de rendement incitative. Il s'agit d'un montant forfaitaire que l'on donne aux employés lorsque les pannes de machine sont réduites de moitié. Il s'agit là aussi d'un montant symbolique, mais qui renforce la cohésion des employés : «*Mais je suis formateur simplement par passion et non pour la prime*».

On se donne comme objectif de rendre les employés tous des experts :

«On se dit au départ que tous sont capables. On se donne comme défi de les rendre experts. Donc, ma mission devient non pas de transmettre, mais plutôt de trouver la bonne manière de transmettre. C'est l'expert (l'employé formé) qui trouve les solutions». *(Formateur)*

La présence de formateur en usine aurait contribué à améliorer le climat de travail en donnant un sens au travail :

On n'a le même but et c'est la formation qui a fait ça. On a un problème ! On voit apparaître les anciens qui viennent aider. Rien à voir avec ce qui se passait il y a plusieurs années avant la formation. Il faut quand même faire attention à la manière dont on fait les choses. Le climat de travail c'est fragile. *(Formateur)*

La compétence du formateur est une question d'expertise avant tout :

On est toujours surpris. On a des préjugés. On pense qu'une personne qui a beaucoup d'entregent va être un bon formateur. On réalise que c'est souvent le contraire. Un bon formateur avec pas trop d'entregent, mais tellement expert dans ce qu'il fait. *(Formateur)*

CAS 10 : SCIAN 611 - Services d'enseignement

J'ai toujours été socialement impliqué, c'est dans moi. C'est toute ma vie dans cette histoire de formation : remettre aux autres ce qu'on a fait pour moi. Je m'en suis sorti parce que j'ai toujours eu sur mon chemin des personnes qui m'ont aidé à m'en sortir. Il y a un peu d'orgueil dans cette histoire de formateur, mais c'est un orgueil bien placé. (Formateur)

L'entreprise

L'entreprise est un centre de formation privé qui se spécialise dans la formation professionnelle pour le secteur de l'alimentation et du commerce. Elle offre des formations pour l'insertion professionnelle dans des métiers comme aide-boucher, aide-cuisinier, en commerce de détail et en entretien ménager. Le nombre d'employés en formation peut varier entre 80 et 350 employés selon les saisons. Il s'agit d'une main-d'œuvre essentiellement immigrante et faiblement qualifiée. Aucun employé n'est embauché sur la base d'un diplôme ou d'une certification. Dès leur embauche, les employés doivent tous apprendre à partir du début. Nous sommes dans un milieu où le roulement de la main-d'œuvre est très fort. L'entreprise porte d'ailleurs peu d'attention aux exigences d'embauche.

La formation est assurée par des formateurs attitrés. Ils sont rattachés au centre de formation qui a sa propre identité en matière de formation de la main-d'œuvre. Les formateurs sont aussi en partenariat avec les commissions scolaires pour des questions d'employabilité de la main-d'œuvre immigrante. Les formateurs sont tous certifiés. Cependant, dès qu'ils ont leur certification de formateur, ils ont tendance à quitter l'entreprise pour exercer ailleurs dans le secteur de l'alimentation. Cette situation occasionne d'importants coûts pour le centre de formation. La réaction de la direction par rapport au roulement des formateurs est de favoriser la certification de nouveaux formateurs qui ont de l'ancienneté dans le secteur de l'alimentation et du commerce.

L'entreprise est dans une période de tension. Les formateurs sont peu motivés. Ils ont l'impression de travailler pour rien. Ils forment aussi du personnel qui quitte l'emploi. La direction planifie un nouveau cycle de formation, dans le but notamment de renforcer la mobilité interne du personnel, dans un milieu caractérisé par la faible qualification. Il s'agit d'une formation qui se donne à de nouveaux arrivants qui souhaitent intégrer le marché du travail.

L'étude de cas

La formation en milieu de travail est très structurée. Elle repose sur un système de certification des apprentissages. Il s'agit d'une sorte d'audit qui est basée sur une reconnaissance officielle des compétences acquises. Le système de certification comprend trois niveaux : une certification bronze pour l'hygiène industrielle, la santé et sécurité et la protection du client, une certification argent pour les compétences techniques et une certification or qui s'apparente au dispositif de la CPMT (PAMT) pour l'apprentissage en milieu de travail, par compagnonnage.

La direction est responsable de la sélection des formateurs. Les critères de sélection du formateur se précisent autour des cinq dimensions suivantes : la passion du métier, le sentiment d'appartenance à l'organisation, la croyance en ce qui doit être enseigné, l'expérience du métier et l'expérience de formation en milieu de travail. La direction interviendra aussi afin de combler les faiblesses d'un nouveau formateur. Toutefois, il n'y a pas de formation de formateurs. Tout se fait à l'interne et ce sont les supérieurs hiérarchiques qui vont former les nouveaux formateurs. La formation de formateurs à l'externe est dispendieuse et trop éloignée des exigences du milieu :

Ce qu'on fait sur le terrain, ça ne s'apprend pas dans les écoles de formateurs. On pense que la formation pour le formateur interne est inscrite dans une structure très riche, qui est stable et très intéressante. (Directeur)

Les formateurs sont des employés de terrain, qui se distinguent du fait qu'ils possèdent des savoir-faire particuliers : *«qui ne s'enseignent pas dans les écoles de métier»*. Le travail dans le secteur de l'alimentation est caractérisé par la variabilité, notamment à cause du service à la clientèle et de l'importance des savoir-être. Il s'agit toutefois d'un milieu syndiqué et les postes de formateurs sont obligatoirement offerts par ancienneté. Cette situation reste quand même favorable puisqu'elle attire des employés expérimentés. Ce qui caractérise toutefois le milieu de la formation est la richesse et la diversité des expériences :

J'ai travaillé dans toute sorte de milieux. J'ai 40 ans d'expérience dans des emplois de toutes sortes. Je puise mon expertise comme formateur dans toute cette expérience. Je te donne un exemple. J'ai déjà eu un comptoir de formation à la Baie-James. Je donnais de la formation aux employés de cuisine. Je m'occupais du montage des cours et je montrais l'emploi aux nouveaux employés. Je faisais ça en même temps que je travaillais aux opérations. (Formateur)

Nous aurons vu que le formateur est pleinement autonome et qu'il n'a pas d'école pour devenir formateur. Le formateur émerge du milieu. Ce sont des personnes qui ont appris le métier de formateur par eux-mêmes et par vocation :

«Ce n'est pas en attendant qu'ils me donnent un cours de formateur que ça c'est passé. J'ai décidé de devenir formateur. J'ai pris tout ce qui passait

comme expérience. J'ai pris des initiatives. C'est ça construire une crédibilité. Je le fais parce que j'aime ça». (Formateur)

J'ai commencé ici comme emballeur. Après, je suis allé dans le secteur de la boulangerie. J'ai appris les tâches «sur le tas». J'avais le gout d'apprendre. Quand tu veux apprendre, tu apprends vite. Quand tu es moins intéressé, c'est plus long, tu n'es pas attentif et rien n'est important. C'est lorsque tu as le gout d'apprendre que tu deviens compétent. (Formateur)

Toute l'expertise du formateur se centre sur sa capacité de transmettre des savoir-faire fondés sur l'efficacité dans le domaine de manipulation et la préparation d'aliments : éliminer les pertes, exercer en toute sécurité et respecter les règles de salubrité. La formation insiste sur l'apprentissage de méthodes de travail sécuritaires et rentables. Certaines fonctions sont plus difficiles que d'autres à apprendre. Il y a en fait des savoir-faire simples qui sont facilement définissables, d'autres plus complexes et qui demandent une approche particulière pour sa transmission. On parle notamment de l'observation en situation réelle et de l'exercice pratique :

La technique la plus difficile à transmettre sur le plancher c'est la coupe de la viande. Oui ! La coupe. C'est différent que de faire le service client ou faire la caisse. Par exemple, pour le département de la salade de fruits, ça change la présentation selon l'établissement, mais ce n'est rien de bien compliqué. La coupe de viande par contre. Il y a toujours des livres de techniques : comment tenir un couteau, comment couper la viande, comment tenir le couteau dans la bonne position du corps, pour avoir une bonne coupe, la bonne gestion, au bon moment. C'est ça l'expérience. (Formateur)

Il n'y a aucun employé qui coupe la viande de la même manière, ce qui constitue un problème pour le formateur et pour l'élaboration de contenu de formation. La transmission des savoir-faire tient compte également des règles d'hygiène imposées par les organismes de régulation de la salubrité alimentaire au Québec⁷³. Les réglementations législatives ont un effet certain sur les contenus de formation. Elles sont perçues par les formateurs comme étant contraignantes, voire même stressantes par moment :

Les règles de la MAPAQ sont pas mal stressantes, car notre milieu est un milieu d'enjeux pour la santé et sécurité des consommateurs. On peut se faire taper sur les doigts. Les normes changent en plus tous les trois ans environ. (Formateur)

Certains règlements sont même considérés comme étant trop complexes du fait que la formation s'adresse surtout à des nouveaux arrivants qui n'ont pas forcément les mêmes normes culturelles

73 LA MAPAQ PAR EXEMPLE.

en matière d'hygiène alimentaire. Qui plus est, les immigrants ont leurs propres conceptions de la compétence, ce qui représente un important défi pour le formateur :

On doit recourir à des multi techniques, car on a des multi ethniques. Moi, je suis par nature dédaigneux. Si tu n'en manges pas, je n'en mange pas. J'enseigne toujours la manutention des aliments comme si c'était pour moi. Si j'enseigne à laver le plancher, je le fais comme si c'était chez moi.
(Formateur)

La posture du formateur apparaît ici déterminante :

La mentalité est différente présentement à cause des nouveaux arrivants immigrants. Beaucoup de défis. C'est pour cela que je parlais de relation d'aide tout à l'heure, en rapport avec le syndicat. On n'a pas de livre là-dessus... (Formateur)

Les immigrants qui suivent les formations sont tous en situation de précarité ou de pauvreté, ce qui a une incidence sur l'approche des formateurs. Les immigrants en situation de précarité sont généralement très motivés et leur vitesse d'apprentissage est accrue. Les formateurs n'ont aucune connaissance des acquis de l'expérience des apprentis. Ils sont souvent en situation de barrière de langue. Les groupes en formation sont multiculturels. Cette situation demande souvent au formateur d'adapter sa formation en fonction de la culture de l'apprenti : «*Ça se vit sur le moment et on ne sait jamais comment ça va se passer*». Le métier de formateur en est un d'apprentissage continu. Les formateurs ne manquent pas l'occasion de peaufiner leurs techniques : «*Ça veut dire qu'on n'est nous aussi des apprentis*». Une compétence donc essentielle au formateur est sa maîtrise de la dynamique de groupe. Chaque formateur personnalise toutefois son approche, et ses techniques : jeux de rôle, période de questions, discussion, observation, etc. Toutes les techniques rapportées par les formateurs mettent l'accent sur la pratique, sur le travail réel. On délaisse le plus possible la théorie ou les cours magistraux. Les méthodes d'enseignement diffèrent également selon la composition du groupe : «*Je ne sais jamais à l'avance comment ça va se passer. C'est ça qui est intéressant pour le formateur*».

Que peut-on dire de l'excellent formateur ?

Les caractéristiques d'un excellent formateur touchent autant ses valeurs personnelles que ses compétences proprement dites. Certains diront que c'est une question de passion pour l'enseignement. Cette passion constitue même un gage de longévité comme formateur. D'autres diront que c'est le plaisir de transmettre, ou le sentiment d'accomplissement après avoir passé de nombreuses années dans le métier : «*J'ai aimé mon métier, mais maintenant j'ai plus le gout de transmettre cette passion à toute sorte de monde*». Ou encore, le sentiment que procure le fait d'avoir aidé d'autres personnes en milieu de travail :

Tu donnes une certification et ça, c'est valorisant. La certification a une valeur symbolique pour l'apprenti, tout autant pour le formateur qui donne la certification ou qui participe à cette certification. Sérieusement, la tâche du formateur ici, comme je l'entends, c'est comme une relation d'aide, en plus de donner un cours sur les opérations en épicerie. *(Formateur)*

La formation en milieu de travail exige également chez le formateur d'adopter une certaine distance psychologique et professionnelle :

Il faut que tu sois psychologue, mais sans se prendre au sérieux. On n'est pas des évaluateurs. On leur demande ce qu'ils ont appris. On valorise le plus possible, on demande ce qu'ils sont venus chercher, leurs objectifs à atteindre. Le non verbal est important. *(Formateur)*

La connaissance des contenus de formation s'avère également essentielle. Cette compétence prend sens notamment à travers des éléments comme la capacité de verbaliser des contenus complexes, de créer en cours une dynamique d'apprentissage axée surtout sur la pratique et une pédagogie active : «*Un mauvais formateur est souvent trop magistral. Il ne pose pas de questions aux apprentis*». L'excellence en formation semble reposer fondamentalement sur l'expérience vécue :

Il n'y a pas de livre sur comment devenir formateur, ça n'a pas de sens. Il y a des livres, mais ce sont les expériences de vie qui font la différence : comment tu réagis... c'est mon expérience de terrain qui fait que je suis ici. Avec les années, j'ai réussi à développer ma propre pratique de formation, ma propre technique. On ne peut pas apprendre ça dans les livres. Vous comprenez ? *(Formateur)*

Enfin, une caractéristique recherchée chez le formateur est sa patience. Le formateur doit constamment répéter les mêmes gestes, transmettre les mêmes directives et les mêmes conseils, en utilisant des manières différentes de le transmettre. Il utilise également des techniques de communication comme l'écoute :

«Il y a des pauses, des silences qu'il faut meubler. Si je te sou mets une question, le silence va m'en amener trois autres. Il y a un défi c'est de relancer tout en laissant des périodes de silence pour des questions. Au début, tu tends à tout contrôler, mais ensuite, tu apprends à écouter, sans donner des réponses à tout. *(Formateur)*

Que peut-on dire des obstacles à la formation ?

Une difficulté identifiée par les formateurs concerne le soutien de la direction en regard de l'intégration des nouveaux employés. La formation en milieu de travail représente de couts considérables et la direction impose des limites. On hésite souvent à libérer le personnel à des

fins de formation : «*C'est toujours une guerre, une tension perpétuelle lorsque vient le temps de retirer des employés des opérations pour qu'ils viennent suivre la formation*». Cette situation aurait un effet négatif sur le climat d'apprentissage. La pression du temps est encore plus importante pour l'apprenti qui apprend lentement. En théorie, le formateur possède une marge de manœuvre lorsqu'un apprenti nécessite plus de temps de pratique. Cependant, lorsque le formateur exerce en temps réel, c'est différent :

On a une la théorique et on la réalité. Il faut apprendre vite ça sinon on passe à côté de notre chance. Rien ne garantit l'apprentissage. S'il y a une lenteur dans l'apprentissage et qu'on n'a pas la pression de la direction, on peut prendre notre temps pour s'occuper de l'apprenti qui n'apprend pas vite.
(Formateur)

La question du transfert des apprentissages

Le transfert des apprentissages est défini par le formateur de deux façons. Il y a le transfert de ses propres expériences vers le milieu de travail et le transfert des apprentissages découlant de sa formation. Pour ce qui concerne le transfert de ses propres expériences, on parle de l'usage par le formateur de ses acquis de l'expérience :

Chaque personne et chaque collègue m'ont appris quelque chose. J'ai appris ma technique de formateur en faisant une convergence de différentes sources, à partir de tout ce que j'ai appris d'autres formateurs, en prenant leurs expériences. J'ai fait converger différentes manières de faire provenant de différentes personnes. (Formateur)

On mentionne par ailleurs qu'un des principaux facteurs de succès du transfert des apprentissages est l'existence dans l'entreprise d'agents de transfert, c'est-à-dire des employés qui peuvent assurer le suivi des apprentissages parce qu'ils travaillent avec les apprentis. On renvoie par exemple aux collègues de travail, pour une sorte de renforcement informel des apprentissages. Pensons par exemple à un employé expert qui est toujours disponible sur le plancher afin de répondre aux questions des apprentis. On mise aussi sur le groupe de nouveaux employés qui se partagent entre eux des expériences :

Tu transmets des idées, des directives pi des informations. Lorsqu'on a un bon groupe, ils sont toujours interactifs, on me pose des questions, je la relance au groupe. C'est une stratégie de groupe. Je renvoie la question au groupe. (Formateur)

CAS 11 : SCIAN 331 - Fonderie

J'ai eu un début difficile : passage d'un travail avec le public à un travail en usine, dans une chop. Le public me manque. C'est peut-être pourquoi j'aime la formation, pour compenser. Je n'ai pas peur de parler au monde.
(Formateur)

L'entreprise

L'entreprise est une fonderie qui se spécialise dans la fabrication de pièces d'acier pour les secteurs de l'automobile et ferroviaire. Elle compte présentement 130 employés. 30 d'entre eux viennent d'être embauchés sans aucune qualification ni aucune connaissance du milieu de la production en fonderie.

L'entreprise est donc en plein essor. Elle affiche un taux de croissance quinquennal de 30% à cause de la diversification de son produit. Elle vient d'ailleurs d'investir dans les technologies de pointe : des robots pour le meulage automatisé avec vision 3D, des appareils portatifs de recherche de défaut par ultrason, des équipements de test en traction et des nouvelles machines à tirer les noyaux. Elle compte sur l'implantation d'un important programme de formation pour l'ensemble de ses employés d'usine. Ce programme de formation est sans précédent. Aucune structure de formation n'existait auparavant dans l'usine. La direction souhaite assurer la pérennité des compétences en milieu de travail, en développant des formateurs internes à partir de leur bassin d'employés expérimentés. Le projet est étalé sur une période de cinq ans. Au moment de l'étude de cas, la direction des ressources humaines amorçait le recrutement des premiers formateurs dans un climat de résistance des employés. Le syndicat s'est d'ailleurs impliqué dans la relance de l'entreprise, à partir de la signature d'une nouvelle convention collective qui s'échelonne sur une période de cinq ans. Elle comporte un article sur la formation du personnel qui priorise la mobilité interne des employés sur la base de la compétence plutôt que de l'ancienneté.

Par ailleurs, l'entreprise détient depuis 2008 une certification de l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Elle adhère également aux principes du développement durable en regard du recyclage des matériaux qu'elle utilise. Le milieu de travail est très rigide et dangereux. L'application des règles de santé et sécurité du travail est très stricte. Une part importante des contenus de formation porte d'ailleurs sur l'apprentissage et le respect des règles de sécurité du travail. De nombreux outils de suivi de la sécurité ont été élaborés à cette fin.

On comprend alors que le nouveau programme de formation est imprégné par les exigences de qualité environnementale et la sécurité en milieu de travail. On remarque également un fort taux de roulement du personnel d'usine, une caractéristique du secteur et de la région, ce qui force l'entreprise à investir dans la formation.

L'étude de cas

Le programme de formation s'est amorcé par une évaluation des besoins de formation. On souhaitait vérifier la conformité du travail en usine avec l'application des règles de sécurité : «*On a découvert une boîte à surprise*». D'importants besoins de formation sont donc apparus par rapport au respect des règles de sécurité tout comme au travail en lui-même et ses exigences de qualité. Le programme de formation fut développé sur cette base, insistant par ailleurs sur l'approche par compétences. Il comporte une série de référentiels de compétences élaborée par fonction (et modules), de manière à couvrir la connaissance du milieu de la fonderie, le fonctionnement de l'usine, la structure organisationnelle de l'entreprise et les tâches rattachées à chacun des postes de travail. La base du dispositif de développement des compétences des employés d'usine est la formation par compagnonnage et l'alternance.

Le fonctionnement du programme de formation est assuré par trois principaux comités. Il y a tout d'abord un comité de formation qui regroupe les formateurs en devenir et un responsable des ressources humaines. Il y a ensuite un comité de validation qui regroupe cette fois des employés experts qui ont pour mission de valider les référentiels de formation. Un troisième comité assure la certification des compétences et procède donc à l'évaluation du transfert des apprentissages. À cette fin, le programme de formation prévoit un ensemble de tests d'évaluation des apprentissages qui ont tous été développés à l'interne. Ces tests comportent des indicateurs comportementaux en lien direct avec les référentiels de compétences. Chaque référentiel de compétences se veut transparent. En ce sens, le référentiel de compétences traduit concrètement ce qui est attendu d'un employé en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être, considérant le contexte de travail caractérisé par le danger. C'est d'ailleurs dans cette optique que le compagnonnage est apparu aux yeux des responsables du programme comme étant la meilleure approche. Le formateur qui connaît les problématiques de la fonderie est plus en mesure de transmettre des compétences qu'un formateur expert, mais externe à l'entreprise.

Le dispositif de formation comporte en tout un examen théorique, une formation pratique par compagnonnage et une évaluation du transfert des apprentissages. L'évaluation du transfert des apprentissages renvoie à une sorte de «triangulation» de différentes sources de données : les observations du formateur après sa formation, celles du superviseur qui aura observé l'apprenti en situation réelle de travail et celles du responsable de la qualité qui pourra vérifier les résultats du travail accompli par l'apprenti. À noter qu'un poste de travail prend généralement six semaines de pratique afin de bien maîtriser la tâche.

Quelques résistances

L'amorce du programme de formation n'a pas été sans difficulté. Plusieurs employés n'étaient pas d'accord. La résistance venait surtout des anciens employés qui avaient déjà vécu de tels projets de formation, mais caractérisés par l'échec :

Ce sont les problèmes avec les mauvais employés, les anciens surtout. Les 30 ans d'expérience. Ils disent aux formateurs : «tu ne viendras pas m'en montrer...». J'y vais selon le plan de cours et les anciens ont leurs vieilles habitudes. Ils résistent. J'ai dû persévérer. Au pont roulant, 90 % des employés l'on voulu la formation. Il y a 6 anciens qui résistent. La direction leur a envoyé un avis d'obligation à la formation. C'est particulier, car malgré les résistances, les anciens ont été le meilleur groupe de formation. J'ai mis les choses au clair dès le début. Et ils ont apprécié. Il y a eu beaucoup de questions, mon défi était de la casser. Il y avait beaucoup de résistance. *(Responsable du projet)*

Une des causes de la résistance au changement chez les employés anciens est l'implantation de nouvelles technologies. On prévoit une autre vague de changements technologiques. Les employés craignent de se retrouver en situation où leurs compétences ne seront pas à la hauteur de ce qu'exigent les nouvelles technologies :

Nous les avons encouragés à démontrer qu'ils veulent apprendre et on a réussi à les mobiliser pour qu'ils participent à la formation. Nos machines sont en fin de vie. Nous souhaitons améliorer le vidage des sacs de fonte liquide. Nos ponts roulants vont être par terre plutôt que suspendus. Ces nouvelles machines ont un impact sur ma formation à cause de la résistance. Va-t-on faire de la formation pour rien ? On s'est entendu que non. Il faut toujours considérer que c'est de la fonte. Il faut la manipuler avec compétence et des bonnes machines. *(Responsable du projet)*

La résistance au changement s'est graduellement dissipée en insistant sur la transparence du programme et de multiples interventions informatives, en concertation avec le syndicat.

D'où viennent les formateurs ?

La procédure de recrutement du formateur se fait par affichage interne. L'employé intéressé par un poste de formateur soumet verbalement sa demande auprès de son contremaître de production. L'employé pressenti devra par la suite rencontrer le comité de sélection. Ce comité est constitué d'un contremaître, d'un employé du département de la qualité et du conseiller en formation responsable du programme. L'objectif de l'entrevue est de s'assurer que l'employé a une réelle volonté d'exercer en tant que formateur. Les critères sur lesquels repose l'entrevue sont la capacité à se développer, l'ouverture à l'amélioration continue, l'absence de résistance au changement, l'amélioration continue et le professionnalisme. L'employé pressenti sera ensuite évalué par une commission scolaire et pourra suivre une formation portant sur la formation en milieu de travail dispensée par cette même commission scolaire. La direction souhaite recruter huit formateurs afin de couvrir tous les départements de la fonderie. Lorsqu'il répond aux exigences du poste, l'employé pressenti se voit octroyer officiellement le statut de formateur. Son entrée en fonction commence toujours par la formation d'un apprenti qui pourra le remplacer

lorsque ses services en formation seront requis. Un employé pourrait également être approché discrètement par la direction pour exercer comme formateur, sur la base de sa crédibilité. Au moment de l'étude, seulement deux formateurs avaient été officiellement repérés et admis par la direction.

Jusqu'où va la formation ?

La formation se centre sur l'apprentissage en situation réelle de travail : *«Le formateur doit enseigner sur le plancher et en situation de danger incessant»*. Il doit donc maîtriser l'ensemble des processus opérationnels de l'usine et le danger inhérent à chaque tâche. Le travail s'exerce dans un milieu où la chaleur est excessive. Le produit manipulé est du métal en fusion. Les savoir-faire mobilisés sont complexes et difficiles à décrire. Certaines tâches, dont notamment la manipulation d'un pont roulant, exige un savoir-faire très compliqué à transmettre : *«Ça prend de la pratique pour calculer les angles d'attaches, en triangle pour répartir la force»*. La formation se centre alors sur l'usage des automates en usine et la compétence de vigilance.

Certains employés ne savent pas lire les documents d'appui au fonctionnement des machines. La présence d'un formateur prend ici tout son sens, puisqu'on met l'accent surtout sur l'acquisition de savoir-faire expérientiels, qui relèvent de l'observation et parfois même de l'intuition (ex. : comprendre l'état du métal en fusion, en regard de ses couleurs par exemple).

Certains employés visés par la formation sont très expérimentés. Ils ont la possibilité de faire reconnaître leur expérience par le formateur afin d'être dispensés de modules d'apprentissage. Il s'agit d'une sorte de certification interne permettant aux employés anciens d'être reconnus. Les jeunes employés doivent obligatoirement passer les tests d'évaluation des besoins de formation. S'il y a un échec à 75%, ils sont obligés à la formation. Curieusement, les employés qui se sont vus obligés à la formation sont ceux ayant le plus de qualification : *«Les employés qualifiés viennent de loin. Ils ont des mauvaises habitudes que nous devons défaire»*. La direction entrevoit la possibilité d'exercer une forme de suivi à long terme de la formation. On tient à s'assurer que les apprentis ont bien assimilé la tâche et qu'ils ont développé des bonnes pratiques, notamment avec les nouveaux automates. La priorité dans l'usine reste la sécurité :

Par exemple, la peur de la fonte en fusion. Si cette peur reste, on suggère à l'apprenti de ne pas occuper le poste. Il y a beaucoup de sécurité dans ce que nous faisons sur le plancher. Trois choses : danger, sécurité et cadence. Donc il y a des apprentis qui ne l'auront jamais. Il y a aussi des formateurs qui ne l'auront jamais. (Formateur)

On cherche également à trouver un équilibre chez les employés en ce qui concerne leur polyvalence :

Pour ce qui concerne la polyvalence des employés, au niveau par exemple de la fusion, du coulage et des moules, il faut trouver un juste milieu. Trop de polyvalence n'est pas bon. Tu deviens spécialiste en rien. J'exagère, mais c'est dans cette idée. On dilue la compétence. (Formateur)

L'apprenti doit réussir une évaluation théorique et pratique. L'approche est «formative» puisqu'il y aura reprise de l'évaluation jusqu'à ce que la direction décide si l'employé est apte à occuper le poste. Rappelons que le personnel est peu qualifié. Les employés nouvellement embauchés n'ont aucune qualification ni aucune compétence pertinente. La compétence en usine repose surtout sur l'expérience. Pensons par exemple à la reconnaissance de la couleur de la fonte liquide qui est contenue dans les moules, au son des machines, aux situations de travail qui deviennent potentiellement dangereuses, à la perception de ces situations. Le programme de formation se centre sur ce type de savoir-faire qui reste très difficile à transmettre.

Ce n'est pas le formateur qui certifie les apprentissages. Les formateurs ne veulent pas évaluer. Par contre, c'est le formateur qui décide du moment où l'apprenti est disposé à se soumettre à l'évaluation. De plus, les formateurs tiennent à ce que la formation ne soit pas à refaire, ils sont impliqués : *«Le formateur est comme un missionnaire en Afrique. Il doit comprendre les enjeux du programme»*. Les tests qui sont utilisés afin d'évaluer l'apprenti ont été construits par les responsables du programme de formation. L'approche évaluative est positive et le formateur n'est pas imputable :

Je prends des initiatives lorsque j'identifie des nouvelles situations dangereuses, je propose un nouveau contenu que je vais défendre. On ne me blâme pas quand il y a un accident. Mais ça me chicote beaucoup, car je ne veux pas être responsable s'il y a accident. J'ai même demandé à la gestion d'être dégagé de toute responsabilité par signature. Le mot d'ordre : faut une procédure pour régler tout problème de SST. Moi, je donne une formation générale et dans certaines situations c'est trop spécifique, alors on doit revoir. (Formateur)

On donne à l'apprenti une attestation de ses compétences. Cette attestation est confidentielle. C'est surtout la maîtrise de la sécurité et la connaissance des procédés que recouvre cette certification. Ce qu'on souhaite c'est de récompenser symboliquement l'effort.

Les caractéristiques du formateur

Les caractéristiques du formateur sont multiples. Mentionnons dans un premier temps son esprit d'équipe et sa générosité :

L'équipe c'est très important. J'aime parler et donner mes connaissances. Je n'ai pas de conflits de personnalités avec personne. J'aime donner mes trucs. Je simplifie pour faciliter la vie. Mais je transmets mes trucs. *(Formateur)*

Le formateur doit également donner un sens à l'expérience du travail :

Je peux montrer une technique de travail, même une personne qui n'est pas habile de nature, il peut devenir bon en apprenant la technique. Le coulage c'est visuel. Je tiens à ce que tout le personnel sorte le soir en santé. J'ai une bonne expertise au coulage. J'ai aussi une bonne communication et je suis capable d'expliquer autrement. *(Formateur)*

La crédibilité du formateur serait l'élément fondamental :

On a un formateur potentiel qui fut rejeté sur la base de sa crédibilité passée. On l'a rejeté à cause de ses collègues qui ne le trouvaient pas crédible. Quand on n'a pas de crédibilité, on n'écoute pas. Il s'agit d'un bon employé, un expert dans ce qu'il fait, mais avec de grandes difficultés à se mettre au niveau de l'employé. Il est prétentieux : «je vais essayer de te montrer, on va voir si tu es vraiment capable...». On a une sorte de pré sélection naturelle. Il est allé consulter ses collègues, ces derniers lui ont conseillé de ne pas postuler. *(Conseiller)*

Le formateur a une facilité à lier des relations utiles et à se faire valoir en usine :

Je m'entends bien avec tout le monde. Les résistants sont venus me voir et ça aider à dissiper les angoisses. *(Formateur)*

D'autres caractéristiques mentionnées renvoient à la polyvalence, à la vision d'ensemble des opérations en usine, à la maîtrise des contenus de formation, à l'intérêt pour la transmission des savoir-faire, à l'ouverture à la critique, à l'ouverture au changement, au respect des normes informelles de sécurité, à la patience et l'approche positive.

Une bonne pratique qui est admise par tous

Une pratique qui fait l'unanimité autant chez les formateurs que chez les employés renvoie à la reconnaissance des acquis de l'expérience. Le programme de formation comporte une procédure qui permet au formateur d'affranchir un employé sur la base de son expérience. Cette procédure repose sur les épaules du formateur qui aura jugé le niveau de compétence de l'apprenti. Il pourra dispenser, sur la base de son jugement, une partie de la formation. Dans certains cas, l'apprenti

expérimenté pourrait passer directement à la certification de ses compétences, sans formation. La reconnaissance des compétences se fait alors en situation réelle de travail, par l'observation. Le formateur doit toutefois vérifier et valider le niveau d'expertise de l'apprenti. Le formateur devient, en ce sens, une sorte de «*gardien des apprentissages*». Il exerce une vigilance quant au transfert des apprentissages. Il vérifie l'apprenti chaque semaine jusqu'à la certitude de la compétence : «*Il est donc un gardien de tout...*».

La compétence obligée

Dans le cas où l'apprenti ne répond pas aux attentes en matière de compétences, il pourrait se retrouver en situation disciplinaire :

Le formateur va avoir pour tâche de réviser les apprentissages et si l'apprenti n'exprime pas de différence de comportement nous passerons en mode disciplinaire. On tient à assurer le suivi et à faire en sorte que notre formation soit efficace et donne une valeur ajoutée au processus. Le but de notre formation est de défaire les mauvaises habitudes des employés, donc de l'ancien surtout. Ils ont développé des mauvaises façons de faire qu'ils propagent par la suite auprès des jeunes qui commencent dans le métier ici.
(Conseiller)

Il pourrait s'agir par ailleurs de l'attitude de l'apprenti :

Les têtus, ce sont eux le danger... La fonte, ça peut tuer un employé. On peut retirer un employé de la production s'il ne comprend pas le danger.

On mentionne entre autres que ce sont surtout les anciens employés qui sont dangereux. Ils ont développé de mauvaises habitudes que le formateur doit défaire. Chaque employé est différent. Un employé qui apprend rapidement ne veut pas forcément dire qu'il sera compétent. Un employé qui apprend lentement peut être un très bon opérateur. On mentionne également les mauvaises habitudes du contremaître concernant le danger : «*Alors que le mot d'ordre sur le plancher est la sécurité*».

Lorsque des employés refusent de participer à la formation, ils risquent de perdre des acquis :

Les employés de jour argumentent en disant que l'horaire de formation est en conflit avec leurs obligations familiales le weekend. Donc, en leur proposant un nouvel horaire, ceci va me permettre de savoir s'ils sont de bonnes fois. S'ils ne se présentent pas, nous allons passer en situation de mesure administrative pour incapacité à occuper le poste. Pour ce qui concerne la résistance, on est très clair. Les employés connaissent les enjeux. Ceux qui travaillent de soir et de nuit ça va très bien. Il n'y a pas de résistance. Ce sont les employés de jour qui tirent de leur côté. Ils ne veulent pas la

formation. Ce sont de petits groupes d'anciens qui ont une certaine crainte de la formation. Ils disent qu'ils n'ont pas besoin de la formation. *(Conseiller)*

Une difficulté identifiée se rapporte aux effectifs disponibles. On peine souvent à libérer le formateur et l'apprenti des opérations durant certaines périodes d'absentéisme accru :

La chasse, la pêche, les sucres et les voyages dans le sud l'hiver sont les principales causes de démobilisation et des difficultés d'avoir un coussin de personnel pour remplacer les absences pour cause de formation. *(Formateur)*

Lorsque le sac de fonte liquide est en opération, on ne peut pas retirer l'opérateur. Il nous prendrait le double de personnel pour compenser la formation. *(Responsable du projet)*

Une tension est toujours palpable dans les secteurs où il faut sortir un formateur et un apprenti de la production :

On a toujours en février un creux de commandes donc on en profite pour faire de la formation. On a donc identifié une ouverture temporelle pour la formation. J'ai donc fait la planification en fonction de ce creux de commandes. Le Directeur de production et le contremaître résistaient à la formation pour des raisons de production. Je produis ou je forme, mais pas les deux en même temps... En faisant une planification raisonnée, j'arrive à obtenir la collaboration. Incroyable !

Quelques remarques

Le formateur n'est jamais seul en formation. Il peut consulter en tout temps la direction, le contremaître ainsi que le comité de formation : «*La base c'est le travail en réseau. On n'est pas ici pour se mettre des bâtons dans les roues*». Lorsqu'il y a un problème de production, le poids de la hiérarchie lâche et tous les employés se mobilisent afin de résoudre les problèmes. Lorsque les problèmes de production sont réglés, la hiérarchie reprend sa place : «*Un sorte de prote ouverte, équilibrée par la direction*». Le rôle des collègues de travail ressort également lorsque l'apprenti éprouve des difficultés d'apprentissage, voire même d'échec :

Il y a beaucoup d'entraide sur le plancher entre les pairs, lorsqu'il y a un échec. Les réactions par rapport à l'échec sont bonnes. On a peu de déception. Si notre système avait été confidentiel, on n'aurait pas l'implication des employés dans les cas d'échec. Autant ils travaillent en équipe, autant ils personnalisent les résultats aux pour aider. Lorsqu'il y a une panne, tous les employés se mobilisent pour sauter sur le problème. Ils

sont très débrouillards. Ils s'entraident naturellement. *(Responsable du projet)*

Le programme aurait permis d'encadrer l'esprit d'équipe. D'ailleurs, le contenu de la formation tient compte du travail d'équipe. Les nouveaux n'ont pas de vision d'ensemble, donc la formation démontre cette vue d'ensemble ce qui rend service à tous les employés, à l'échelle de l'usine en entier : *«Travailler dans une fonderie ce n'est pas dur contrairement à ce que les gens disent en général, c'est plutôt facile si on est bien préparé».*

On remarque enfin un certain malaise par rapport à la commission des partenaires du marché du travail :

La CPMT ne nous fournit rien. C'est pour cette raison qu'ils m'ont engagé pour développer un système de formation maison. À ce que je sache, il n'y a pas de comité sectoriel dédié au secteur des fonderies. Les ressources externes dans la région sont absentes. Quand il y en a, elles sont peu attrayantes. On a deux écoles de fonderie au Québec. Elles sont éloignées. On est forcé à l'autonomie pour le développement des compétences du personnel d'usine. *(Responsable du projet)*

CAS 12 : SCIAN 322 - Fabrication du papier

Moi j'y crois en la compagnie. Mais c'est dommage de perdre les bons employés experts qui sont partis ou qui pense partir par crainte de faillite. Le défi comme formateur est de faire croire aux nouveaux que la compagnie va bien, alors qu'on est encore en menace de faillite et de perte d'expertise.
(Formateur)

L'entreprise

Il s'agit d'une usine de pâte et papier d'impression commerciale. Elle compte environ 140 employés. Le travail en usine est très complexe. Les opérations sont assurées par des chaînes de production automatisées. Plusieurs de ces technologies sont uniques. Elles exigent des compétences nouvelles comme la lecture de plans, l'utilisation de logiciel et la programmation.

Au bord de la faillite, l'entreprise n'avait plus les ressources financières lui permettant d'investir dans le développement des compétences de son personnel. Cette situation a eu pour effet de dégrader progressivement l'expertise en usine. Cette dégradation s'est amplifiée récemment suite au départ à la retraite de nombreux employés, dont notamment des formateurs d'expérience. Les départs à la retraite ont été provoqués par le risque de fermeture de l'usine. Les équipes de travail sont donc présentement réduites à leur minimum. L'entreprise vient de revoir l'organisation du travail en fusionnant certains postes de travail. Le travail exige par conséquent une plus grande polyvalence des employés. Les tâches sont enrichies. Elles exigent davantage de compétences. L'entreprise est donc en situation d'urgence. C'est ce qui aurait poussé l'entreprise à reprendre en main le dossier de formation et à valoriser le rôle du formateur interne. De plus, la région et le secteur d'activité sont caractérisés par une importante pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Les entreprises de la région s'arrachent les rares employés qualifiés.

La formation dans ce milieu de travail repose sur cinq préoccupations : l'existence de technologies très complexes, le départ à la retraite d'employés expérimentés, dont notamment des formateurs, une nouvelle main-d'œuvre non qualifiée, la fusion de postes et les certifications qualité et environnementale (ISO, FSC, etc.).

L'étude de cas

Le travail en usine est très compliqué : manutention, tests de qualité, raffinage de la pâte, et fabrication du papier. Une part importante du travail est de nature intuitive :

Bruit, odeur, il faut toujours que tu t'acclimates avec ton milieu, ton contexte de travail. Tu portes attention et tu t'habitues à détecter le tout. Ça reste toutefois compliqué. La seule chose que le formateur peut faire c'est de

porter une attention à certaines choses : un béring qui n'est plus bon, c'est facile, mais parfois c'est difficile voir venir. (Formateur)

L'usure des machines et les caractéristiques du produit font en sorte que le formateur considère ce qui est décrit dans les référentiels de compétences au même titre que ce qui est perçu en situation réelle de travail : «*le savoir-faire de terrain et le savoir-faire écrit ne peuvent pas exister l'un sans l'autre*». Certaines compétences parfois mêmes non discutées en formation : «*Des parties de l'expérience se transmettent, d'autres non*». On admet par ailleurs que ce sont ces savoir-faire non-inscrits dans les référentiels de compétences qui sont la cause des accidents de travail. Le défi alors pour le formateur est à ce niveau, soit celui de transmettre des savoir-faire très complexes et prescrits, tout en développant chez l'apprenti une forme de posture sécuritaire en situation de travail qui ne s'apprend pas dans les livres.

Par ailleurs, le défi pour le formateur s'est amplifié alors que les employés sont confrontés à une fusion de poste. Lorsqu'un problème de soudure survient par exemple, l'employé n'aura pas forcément l'expertise en soudure nécessaire. Ce genre de situation exige un encadrement particulier, qu'on essaie de combler par de la formation. La fusion de poste fait l'objet de critiques de la part des employés de l'usine :

C'est une claque dans le front qu'on a ramassé avec cette fusion. Regarde, l'usine est encore ouverte. Nous on est encore là. On sait pertinemment que si on n'avait pas accepté la fusion, on ne serait plus ici. Une compagnie ça pas d'émotions, on est des numéros. Les petites tapes dans le dos ne sont pas là souvent ici. Les employés sont peu motivés par cette fusion, mais on a gardé l'usine ouverte. (Formateur)

Maintenant quand on rentre ici c'est différent. Par exemple, avant il y avait des employés attitrés aux changements d'huile, maintenant tout le monde est technicien en maintenance à cause de la fusion de postes. Ton gars qui est en climatisation depuis 30 ans dans l'usine, du jour au lendemain il se retrouve mécanicien de machine. Ça ne s'acquiert pas juste comme ça, c'est des machines qui sont difficiles. (Formateur)

La direction cherche également à instaurer dans l'usine un système de rotation de poste afin de favoriser la polyvalence des employés, ce qui n'est pas très bien vu par les employés. On admet d'ailleurs qu'il prend environ deux années complètes pour maîtriser minimalement les tâches d'un seul poste de travail. Il prend environ cinq années de pratique afin d'atteindre le niveau de compétence supérieur dans l'usine. Les savoir-faire requis par la plupart des postes sont très difficiles à transmettre :

C'est un art faire du papier. Il faut lire la feuille de papier. Son humidité. Il y a beaucoup d'intuition. Ce n'est pas comme fabriquer du carton. Ce sont des compétences abstraites. Un bon opérateur est celui qui observe le produit.

Ce n'est pas intuitif, mais ça l'est presque en entier. Un mélange de rationnel et d'intuitif. *(Formateur)*

On comprend alors le défi que représente pour le formateur la fusion de poste de travail, dans un milieu caractérisé par des tâches complexes.

Qui sont les formateurs ?

Le recrutement du formateur interne se fait sur une base informelle. Il repose généralement sur l'opinion des employés de l'usine, ce que la direction désigne comme étant le «critère politique». Le contremaître pourrait également intervenir en approchant un employé pressenti. Un formateur qui prépare sa retraite pourra également approcher un collègue de travail en vue de lui léguer éventuellement son poste de formateur, après l'avoir entraîné à cette fin. Par ailleurs, la direction procède aussi par affichage. Les formateurs sont donc tous des volontaires.

L'employé pressenti n'est pas forcément ancien :

Ce n'est pas les plus vieux qui nous intéressent. Une couple d'années d'expérience pourrait aller. On regarde sa volonté de former, sa polyvalence. Il faut que l'employé n'ait pas arrêté d'exercer son métier depuis pas trop longtemps. Notre droit de gestion sur le choix du formateur c'est la compétence. *(Directeur)*

J'ai été nommé formateur trop jeune et c'était mal vu par les employés. *(Formateur)*

Le formateur ne suit aucune formation pour devenir formateur. Il apprend généralement sur le tas ou avec le soutien d'un autre formateur expérimenté.

L'ancien formateur s'est donc cédulé du temps pour passer avec moi afin de me transmettre la procédure, le fonctionnement du guide d'apprentissage et des outils (3) ma formation est autodidacte. Je me suis basé sur ce que j'avais reçu moi-même comme apprenti par d'autres formateurs. J'ai imité mon formateur. Je forme seulement 3 novices par année. *(Formateur)*

Dans certaines circonstances, le formateur pourra être libéré des opérations durant plusieurs jours afin qu'il puisse lire la documentation relative à la formation, qu'il pourra adapter à sa manière. Il n'y a pas de poste de formateur officiel.

Ingénierie de la formation

L'approche de formation adoptée par les formateurs en usine est multimodale. Elle repose sur les étapes suivantes : une formation théorique en salle de cours (12 heures), une visite du secteur

avec le formateur attitré, un retour par alternance en formation théorique, le jumelage avec un employé expérimenté, mais non formateur, le transfert de savoir-faire par les collègues de travail et des groupes de discussion. Un cycle de formation dure généralement 6 semaines. Dans certains cas, la direction accepte une prolongation.

Le jumelage se fait généralement sur le quart de jour. L'apprenti pourra suivre un employé compétent durant toute la durée de son quart de travail. Il pourra questionner l'employé afin de renforcer sa compréhension de la tâche. On relève en fait trois formes de jumelage. Il y a le jumelage avec un employé expérimenté, le jumelage avec le formateur et le jumelage avec plusieurs employés. Cette dernière forme de jumelage a pour but de renforcer la mémoire organisationnelle, sur la base des savoir-faire n'ayant pas été inscrits dans les référentiels de compétences. Le jumelage dans toutes ses formes renforce la transmission de savoir-faire d'expérience, par essai et erreur, par la discussion et les conseils :

C'est par essai et erreur. Je les encadre, mais ils doivent prendre leur expérience. Ils apprennent seuls, ou avec une personne ressource disponible pour répondre aux questions. Ici, nous avons le jumelage comme mécanisme de formation. Mais ce jumelage est un peu forcé. Parfois, ils vont choisir l'expert jumelé pour répondre à un besoin spécifique (une faiblesse de l'apprenti). Il y a des opérateurs qui sont très bons, mais incapables de transmettre en jumelage. L'apprenti peut quand même les observer.
(Formateur)

Le jumelage est utilisé pour apprendre à prendre des décisions. C'est autant enrichissant pour l'employé qui fait le jumelage que pour l'apprenti, car il doit répondre à des questions (Formateur)

Ce sont les formateurs internes qui construisent les référentiels de compétences et les guides d'apprentissage. Ils en sont responsables : *«Ils s'impliquent par ce référentiel parce que ce sont eux qui identifient les compétences importantes»*. Le formateur a par contre l'obligation de suivre minutieusement les éléments de son référentiel de compétences. Les référentiels de compétences servent surtout à la formalisation des compétences de base (transversales) ainsi que les compétences spécifiques au poste de travail. La direction prévoit documenter davantage les opérations en recourant à des photos permettant de visualiser le produit et les machine. Les technologies de l'information et de la communication sont aussi utilisées par les formateurs :

Ca technologie nous aide à former rapidement, car c'est visuel. La technologie, oui, mais avec des supports papier ça va mieux. C'est plus pratique pour aller plus vite dans l'usine et pour suivre la production.
(Formateur)

Malgré les directives, le formateur adapte son référentiel de compétences en fonction de chaque situation d'apprentissage : «*On se donne une marge de manœuvre : par exemple donner une semaine de plus de formation*».

La formation ne se fait jamais en groupe. On cherche ainsi à éviter la compétition entre les employés en formation. Chaque employé n'a pas la même vitesse d'apprentissage. On encourage d'ailleurs les formateurs à adapter leur approche en fonction de la vitesse d'apprentissage. On cherche également à éviter les arrêts de la formation lorsque l'apprenti et le formateur sont requis aux opérations.

Les employés du secteur dans lequel la formation se fait vont aussi contribuer à la formation. Ils vont apprécier les apprentissages de l'apprenti. À la fin de la formation, le formateur fait une sorte de suivi théorique en classe afin d'assurer la compréhension. C'est le jugement final de l'équipe de travail qui certifie la compétence de l'apprenti :

« C'est une sorte de jugement informel des pairs, par consensus. Ça permet d'intégrer le novice au groupe de travail. Ce sont eux qui l'intègrent. Ça renforce la confiance et la force du groupe » *(Directeur)*

Les opinions défavorables de l'équipe de travail sont plutôt rares. C'est surtout les comportements non sécuritaires qui font la différence entre un employé compétent et un autre rejeté par le groupe.

Les caractéristiques du formateur

Les valeurs du travail mentionnées par les formateurs internes concernent en premier plan l'intérêt pour la transmission de savoir-faire : « *Pour être formateur, il faut aimer ça, avoir le feu sacré* ». Certains formateurs souhaitent léguer quelque chose avant de prendre leur retraite :

Ce qui me motive c'est de transmettre aux jeunes. Ce que je sais je le transmets aux employés (...) quand tu vas partir, ce sont les jeunes dans 5 à 6 ans qui vont prendre la relève ». *(Formateur)*

On mentionne aussi l'intérêt pour la qualité du travail et le sentiment d'appartenance à l'organisation. Pour d'autres encore, c'est le statut que procure le poste de formateur dans l'entreprise : «*Les autres nous reconnaissent et c'est valorisant. Le statut du formateur c'est important* ». La valeur fondamentale renvoie toutefois à l'importance de transmettre des savoir-faire proprement dits :

Mon intérêt pour la formation est que j'aime montrer aux autres comment faire un travail bien fait, pour l'expérience que cela me procure et pour l'expérience dans le futur en cas de fermeture de l'usine. J'ai une fierté d'appartenance à l'entreprise. *(Formateur)*

C'est valorisant de transmettre mes connaissances. (Formateur)

La compétence essentielle du formateur reste son expertise. On le décrit comme un expert du métier : « *Il doit démontrer qu'il a du vécu dans le poste. J'ai remarqué aussi que les meilleurs sont ceux qui ont le sens de l'anticipation au travail* ». Il maîtrise aussi l'ensemble des opérations en usine et il est perçu par ses collègues comme une référence. Il est polyvalent, patient, humble et ouvert à la critique :

Les apprentis viennent me revoir et ils ne sont pas gênés de me questionner encore pour être meilleurs. Cela me permet de suivre l'apprenti. Le formateur doit être fort en communication et ne pas juger les employés, ceux qui ont des difficultés par exemple. Ça prend de la patience pi ça prend de la patience... Il faut toujours trouver une manière d'attirer l'attention. Quand je suis impatient, c'est lorsqu'un ancien critique les novices. Il faut le respect. Les jeunes ont moins de respect. C'est de plus en plus difficile de donner comme formateur. (Formateur)

Il doit également faire preuve de passion pour le métier qu'il exerce. Son approche tient compte du style d'apprentissage de l'apprenti. Il maîtrise les techniques de communication : l'écoute, l'entregent, l'ouverture et la transparence : « *Il ne garde pas ses trucs pour lui-même...* ».

C'est aussi une fin pédagogue, qui agit avec tact :

Ils ne dénigrent pas tes questions. Il n'y a pas de question niaiseuse dans sa tête. Tu n'es pas poché à ses yeux. Il ne dénigre pas : respectueux. Pour être formateur, je crois qu'il faut être très patient. Il sait où aller chercher l'information, facile à parler, il n'est pas gênant. (Apprenti)

Il comprend le niveau d'intérêt de l'apprenti. Il a une facilité à vulgariser, une approche facile. Il rend l'apprenti à l'aise. Tu le sens qu'il écoute, d'autres donnent la formation et ne répondent pas aux questions. « *Toi tu le sais moi je ne le sais pas* ». Il répond aux questions sans te faire passer comme niaiseux. (Apprenti)

C'est aussi une personne qui s'assure que l'apprenti a bien appris. Il réagit rapidement dans le cas où l'apprenti s'éloigne des objectifs d'apprentissage. Il n'utilise pas l'apprenti : « *L'apprenti ne travaille pas pour lui* ».

Certains vont chercher leur expérience ailleurs :

Mes compétences de leader viennent des sports d'équipe, gestion du temps aussi, car je coach une équipe de hockey et une équipe de baseball l'été. J'ai transféré mes compétences d'équipe sportive à l'intérieur ici comme formateur. (Formateur)

Bonnes pratiques

Parmi les bonnes pratiques identifiées par les formateurs, on renvoie à une sorte de jumelage simulé, c'est-à-dire qui consiste à provoquer des situations d'apprentissage en milieu réel de travail. Sous l'encadrement du formateur, l'apprenti est jumelé à un opérateur expérimenté. L'apprenti essaie une opération sous l'œil attentif de l'employé expérimenté : *«Tiens-toi proche et on va simuler et si tu vois qu'il va bien, laisse-le aller avec la machine...»*. Il s'agit donc d'une sorte de jumelage qui a l'avantage de maintenir la production pendant l'apprentissage :

On provoque des choses, mais de manière contrôlée : on ne veut pas arrêter la ligne de production de l'usine. Celle-ci est intégrée à l'échelle de l'établissement en entier. C'est comme si la bâtisse était une seule grosse machine, la moindre petite panne peut faire arrêter toute la baraque. On fait donc les simulations sous contrôle serré. *(Formateur)*

Cette stratégie s'avère efficace lorsqu'il s'agit de compétences très complexes :

Plus tu en fais et plus tu en as vu, plus tu deviens expert. C'est souvent difficile à transmettre. Il faut le vivre sur le plancher. Ce sont des affaires qui ne sont pas dans nos guides d'apprentissage, sinon on passerait notre temps à revoir nos contenus. Ce genre de formation dépend plutôt du jumelage avec un opérateur expert. C'est de former une personne à la fois, afin de ne pas créer de compétition ou de nivelage vers le milieu, pour faire des opérateurs moyens, pour faire en sorte que les employés découvrent ce que c'est de performer moyen. Par exemple, être gêné par celui qui apprend plus vite que la moyenne. Pour ne pas passer pour un imbécile parce qu'on demande des questions au formateur.

Une autre bonne pratique consiste à bien doser l'information transmise, afin de ne pas surcharger l'apprenti et d'éviter son décrochage. Ce dosage est encore plus important lorsqu'il s'agit de contenus théoriques complexes. La bonne pratique consiste alors à entre couper la formation théorique par de brèves visites en usine afin d'observer l'application de la théorie. C'est d'alterner. On essaie également de stabiliser le formateur à un même poste de travail : *« La polyvalence en formation diminue la possibilité que le formateur devienne expert, car il est trop diversifié »*.

Pour ce qui concerne les savoir-faire complexes, on propose la prise de note personnelle :

L'anticipation c'est le ressentir de la machine. On a pour environ 25 % de tacite dans notre travail d'opérateur, ce 25% est de l'anticipation, mais qu'on peut vérifier au moyen de l'informatique du procédé. La prise de note est importante. Ce n'est pas mal vu. Ça permet d'écrire le non-dit. Il faut trouver un équilibre entre la prise de notes et le réflexe. Ici, la dépendance aux documents est grande : le formel (la prise de note) et l'informel (l'intuition sans consulter).

On propose également pour l'apprenti une visite guidée de l'usine et plus spécifiquement du poste qu'il souhaite occuper. Cette visite se fait généralement avant la formation. Elle permet à l'apprenti de connaître le nom des départements, celui de chaque machine, et de développer des repères dans l'usine en ce qui concerne les opérations. Ces visites peuvent aussi se faire durant la formation, lorsque les apprentissages sont compliqués : *«Plusieurs apprentis sont visuels, et ces visites aident pour cette raison. Ça aide à comprendre la réalité»*. D'autres ont des pratiques très personnelles et peu transférables entre formateurs :

J'utilise des anecdotes. Par exemple, dans tel département, devant telle machine, nous avons déjà eu un employé qui a fait ceci. Je fais comme si le nouveau était un collègue et j'adapte mon langage. Autrement dit, je fais comme s'il était employé en entier et compétent. J'ai une anecdote par machine. Par exemple je suis formateur d'expérience et j'ai déjà eu 2 jours de suspension pour avoir manqué un cadennassage. Je leur montre ma lettre (c'est réellement arrivé). J'utilise cette expérience personnelle pour leur montrer que la situation est plus complexe qu'en apparence. (Formateur)

Enfin, certains formateurs font un suivi des apprentis, à des fins de transfert des apprentissages. Il s'agit d'une rencontre entre le formateur et l'apprenti six mois après sa formation. Il s'agit d'une rencontre qui vise à comparer le travail accompli par l'apprenti avec ce qui est décrit dans les référentiels de compétences.

Dans l'optique alors de créer une mémoire organisationnelle, la direction a construit un référentiel de bonnes pratiques. Il s'agit d'une sorte de livre de bord qui compile les erreurs de procédés et les manières de dépanner les machines. Ce référentiel fut construit à des fins de transfert d'expertise. Il s'agit d'un document évolutif, que les employés alimentent au fur et à mesure qu'ils rencontrent de nouveaux types de pannes et des nouvelles manières de faire le travail.

Quelques obstacles rencontrés

Les employés anciens qui sont en formation sont décrits comme des résistants à la formation : *«Les vieux pensent que tout leur est dû»*. On mentionne également la situation où le formateur n'a pas de poste permanent : *«C'est mal vu dans l'usine. Il faut que le formateur soit bien implanté, avec de l'ancienneté»*. Un employé permanent n'acceptera pas qu'un employé temporaire (ou à temps partiel) le forme.

D'autres formateurs soulèvent l'existence de jeu de pouvoir : *«les games sur le plancher»*, principalement entre les quarts de travail : *«Certains opérateurs changent leurs montages en fin de quart afin de garder leur savoir-faire secret»*. Les formateurs qui souhaitent alors assurer le suivi de leur formation entre les quarts de travail n'y arrivent pas. Un autre obstacle, du point de

vue de l'apprenti, renvoie à l'attitude du formateur, lorsque ce dernier considère l'apprenti comme un «*esclave*». Par ailleurs, les exigences de production provoquent souvent des tensions entre les superviseurs et les formateurs du fait que la formation mobilise deux employés alors que l'usine fonctionne avec un minimum d'employé. Le personnel reste insuffisant pour combler les manques de personnel :

Sortir les apprentis de la production, pendant qu'on a trop de vacances. Notre personnel est limité, on n'a besoin de tout le monde. On a aussi la situation où le formateur est trop proche du syndicat. Lorsque le patron est trop dur et qu'il refuse de libérer l'apprenti, ça le fait chier et il arrête de former. (Formateur)

On rapporte par ailleurs le fait que la direction n'a pas le plein contrôle sur le formateur. Faute de formateurs, la direction prendra parfois un formateur externe, c'est-à-dire un formateur qui n'a pas acquis son expérience dans l'entreprise : «*Notre usine est unique et le défi est de former un employé qui va travailler avec toi. Les formateurs externes ne comprennent pas toujours ça*». Une autre critique se rapporte cette fois à la convention collective. Cette dernière oblige l'employé à être formé, alors qu'il ne le souhaite pas forcément : «*Ça fait en sorte que tu peux être forcé à être formé alors que tu n'es pas disposé pour l'être, c'est donc plus exigeant autant pour le formateur que pour l'apprenti*».

Enfin, c'est le risque de faillite qui constitue l'obstacle le plus profond :

Je commence à être blasé comme formateur à cause que c'est toujours à recommencer, c'est dévalorisant. Je commence à être tanné, car on roule sur la peur, donc on a de la difficulté à exprimer notre intérêt pour la compétence. (Formateur)

Bibliographie

Allum, J. (2007). «Message in a Bottle: A Case Study of the National Skill Standards Board», Dissertation Submitted to The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.

Attwell, G. et A. Brown (2001). The education of teachers and trainers in Europe - Issues and policies. Paper presented at fourth international conference vocational education and training research, University of Wolverhampton, 16-18 July 2001.

Berelson, B. (1952). Content Analysis in Communication Research, the Free Press.

Cedefop (2008). Formation et enseignement professionnels en France. Une brève description. Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes.

Cedefop (2010). Skills supply and demand in Europe. Medium-term forecast up to 2020. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Cedefop (2010). The development of national qualifications frameworks in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Cedefop (2012). Portrait of in-company trainers: competence requirements, certification and validation, 19-20 septembre, Alkmaar (Netherlands). Final Report.

Cedefop (2013). Thematic working group on Professional development of VET trainers. Peer Learning Activity. Effective approaches and support to continuing professional development of trainers, career opportunities, recognition. Louvain-la-Neuve (Belgium). Technical Report 1.

Cedefop (2013). Trainers in continuing VET: emerging competence profile. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Chioussé, Sylvie (2001). Examen thématique de l'apprentissage des adultes. Document de travail préparé pour l'examen thématique : Pédagogie et apprentissage des adultes État des lieux et recommandations, OCDE.

Creswell, J.W. (1994). Research design. Qualitative and quantitative approaches. Thousand Oaks/London/New Delhi : SAGE Publications.

Dossou, F.; Eppstein, F.; M. Rudowski et M. Fischedick (2008). Référentiel des activités et des compétences du tuteur dans les petites et moyennes entreprises de la construction en Europe. Application de la démarche de professionnalisation durable à une approche européenne de la fonction tutorale en entreprise. Rapport de la phase 3 du projet Leonardo da Vinci n° FR/06/B/P/PP-152512, BYN (Solna, Suède).

Eurotrainer (2008). Études portant sur les formateurs de la formation professionnelle en entreprise – acteur clé dans la formation tout au long de la vie en Europe. Eurotrainer Consortium. Allemagne.

Grifnée, C. et M. Lawinski (2007). Fonction tutorale en petite et moyenne entreprise de construction : analyse des systèmes nationaux choisis. Situation en France, en Belgique, en Allemagne, en Espagne, en Italie, en Suisse, en Pologne et en Suède. Rapport de la phase 2 du projet Leonardo da Vinci n° FR/06/B/P/PP-152512, BYN (Solna, Suède).

Hippach-Schneider Ute, Krause Martina & Woll Christian (2007). La formation et l'enseignement professionnels en Allemagne : Une brève description. Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes (OPOCE).

Huberman, M., & Miles, M.B. (1991). Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes. Bruxelles: De Boeck Université.

Kirpal et Tutschner (2008). Studies on trainers in vocational education and training – key actors to make lifelong learning a reality in Europe. Final Report. Vol. 1 Institut Technik Buldung, University of Bremen.

Lejeune, M. et A. Bernier (2014). La reconnaissance des compétences des travailleurs immigrants qualifiés : une revue des tendances nationales et internationales pour mieux comprendre les politiques et les pratiques pour le Québec. Rapport de recherche soumis à la Direction générale de l'énoncé politique, Ministère Immigration, Diversité et Inclusion, Gouvernement du Québec.

Lejeune, M. (2013) : La certification des compétences en milieu de travail : modèles nationaux et enjeux pour la professionnalisation. **Chapitre de livre**. In M. Boisclair et P. Maubant (dir.). Les pratiques de formation, d'intervention et d'accompagnement dans les métiers des ressources humaines. École Nationale d'Administration publique (ENAP) et Institut de Recherche sur les Pratiques Éducatives (IRPE), Université de Sherbrooke. PUQ.

Leney, T. et al. Achieving the Lisbon goal: the contribution of VET: final report to the European Commission. London: QCA, 2005.

Lessard-Hébert, M.; Goyette, G.; & Boutin, G. (1995). Recherche qualitative : fondements et pratiques. Montréal : Éditions Nouvelles.

OCDE (2009). Base de données STAN pour l'analyse structurelle. www.stats.oecd.org

Rigby, M. et Sanchis E. (2006). Aptitude professionnelle : concept et construction sociale. Revue européenne de formation professionnelle. Vol. 37, no. 1.

Steedman, H. (2006). The State of Apprenticeship in 2010. International Comparaison : Australia, Austria England, France, Germany, Ireland, Sweden, Switzerland. A Report for the Apprenticeship Ambassadors Network.

Strauss, A et Corbin, J. (1990). Basics of Qualitative Research. Newbury Park, CA : SAGE.

Talavera, Elverra Repetto et Juan Carlos Pèrez-Gonzalez (2007). Formation en compétences socioémotionnelles à travers les pratiques en entreprise. Revue européenne de formation professionnelle. No.40, vol 1.

Van der Maren, J-M (1999). La recherche appliquée en pédagogie. Des modèles pour l'enseignement. DeBoeck Université.

Van der Maren, J-M. (1995). Méthodes de recherche pour l'éducation. Montréal : Presses de l'Université de Montréal/De Boeck Université.

Wahlstrom, L. et L. Holmgren (2007). Fonction tutorale en petite et moyenne entreprise de construction : analyse des perceptions. Situation en France, en Belgique, en Allemagne, en Espagne, en Italie, en Suisse, en Pologne et en Suède. Rapport de la phase 1 du projet Leonardo da Vinci n° FR/06/B/P/PP-152512, FORMATION PME LIÈGE (Belgique).

Zaoré, R. (2007). Programme de formation en hygiène et salubrité: le rôle du formateur, les principes andragogiques. Santé et services sociaux Québec et Université du Québec à Rimouski.